

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»
УДК 65.012.12

До захисту допущено:
Завідувачка кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
«04 » _____ грудня _____ 2020 р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Програмно-цільове управління економічною безпекою підприємства
в умовах невизначеності»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УВ-91мп
БОРДЮГ Катерина Сергіївна _____

Наукова керівниця:

професорка кафедри менеджменту,
д.е.н., доц. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри промислового маркетингу,
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студентка _____

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 07 » листопада 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

БОРДЮГ КАТЕРИНА СЕРГІЇВНА

1. Тема дисертації «Програмно-цільове управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності»,

наукова керівниця дисертації Бояринова Катерина Олександрівна, д.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.

2. Строк подання студентом дисертації 01 грудня 2020 року.

3. Об'єкт дослідження: управління економічною безпекою підприємства.

4. Предмет дослідження: теоретичні, методичні положення та практичні аспекти застосування програмно-цільового управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути та концепції управління економічною безпекою підприємства;
- розкрити програмно-цільовий підхід та особливості його застосування в управлінні економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності;
- узагальнити методичні підходи проведення дослідження управління економічною безпекою підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- дослідити проблеми та фактори економічної безпеки забезпечувальних підприємств авіаційної промисловості в умовах невизначеності;
- проаналізувати економічну безпеку ТОВ «Київаеропроєкт»;
- оцінити рівень економічної безпеки підприємства у ракурсі програмно-цільового підходу;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформувати систему програмно-цільового управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності;
- розробити рекомендації щодо впровадження та застосування програмно-цільового управління економічною безпекою на підприємстві;
- обґрунтувати економічну ефективність комплексу заходів запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Особливості програмно-цільового управління економічною безпекою.;
- 2) Проблеми економічних безпеки сфери діяльності підприємства, SWOT-аналіз проблем;
- 3) Деталізація показників оцінювання економічних безпеки підприємства за її складовими;
- 4) Результати оцінювання рівня економічної безпеки підприємства у ракурсі програмно-цільового підходу;
- 5) Логіко-структурна схема системи програмно-цільового управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності;
- 6) Цілі та програма заходів «Ефективна взаємодія з контрагентами»
- 7) Обґрунтування доцільності реалізації програма заходів «Ефективна взаємодія з контрагентами»
- 8) Програма заходів «Ефективна взаємодія з постачальниками» та обґрунтування її ефективності
- 9) Програма заходів «Забезпечення якості будівельних робіт завдяки оновленню основних засобів» та показники її ефективності
- 10) Прогнозні розрахунки показників економічної безпеки за економічними коефіцієнтами;
- 11) Результати прогнозування рівня економічної безпеки.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Бояринова К. О., Бордюг К. С. Програмно-цільовий підхід в управлінні економічною безпекою підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/issue/archive> (фахова, категорія Б)

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Дослідження теоретичних основ програмно-цільового управління економічною безпекою в умовах невизначеності	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Дослідження проблем та факторів економічної безпеки забезпечувальних підприємств авіаційної промисловості в умовах невизначеності	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Аналіз економічної безпеки ТОВ «Київаеропроект» та рівня його економічної безпеки у ракурсі програмно-цільового підходу	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Формування системи програмно-цільового управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Розроблення рекомендацій щодо впровадження та застосування програмно-цільового управління економічною безпекою на підприємстві»	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Обґрунтування економічної ефективності комплексу запропонованих заходів	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студентка

Катерина БОРДЮГ

Наукова керівниця

Катерина БОЯРИНОВА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Програмно-цільове управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності (на прикладі ТОВ «Київаеропроєкт»)» містить 149 сторінок, 53 таблиці, 49 рисунків. Перелік посилань нараховує 91 найменування.

Актуальність теми пов'язана з тим, що турбулентні зміни, невизначеності, швидка мінливість умов функціонування, а також зміна факторів зовнішнього і внутрішнього середовища впливають на рівень економічної безпеки підприємства. Це зумовлює застосування програмно-цільового управління нею, що базується на цілепокладанні та програмі заходів з їх досягнення, посилюючи спроможність підприємства до стійкого розвитку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконувалася згідно з планом наукових досліджень кафедри менеджменту КПП ім. Ігоря Сікорського у межах науково-дослідної теми «Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки» (№ ДР 0117U005640). Автором узагальнено та обґрунтовано доцільності застосування програмно-цільового підходу в управлінні економічною безпекою підприємств, встановлено цільові орієнтири та відповідні їм програмні заходи досягнення цілей.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є розгляд та узагальнення теоретичних положень, розроблення практичних рекомендацій щодо застосування програмно-цільового управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності та динамічних змін.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких *завдань*: розглянути теоретичні основи програмно-цільового управління економічною безпекою в умовах невизначеності; дослідити проблеми та фактори економічної безпеки забезпечувальних підприємств авіаційної промисловості в умовах невизначеності; проаналізувати економічну безпеку ТОВ «Київаеропроєкт»; оцінити рівень економічної безпеки підприємства у ракурсі програмно-цільового підходу; сформулювати систему програмно-цільового управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності; розробити рекомендації щодо впровадження та застосування програмно-цільового управління економічною безпекою на підприємстві; обґрунтувати економічну ефективність комплексу заходів запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є управління економічною безпекою підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні положення та практичні аспекти застосування програмно-цільового управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності.

База дослідження: ТОВ «Київаеропроект».

Методи дослідження. В дипломній роботі використовувались загальні та специфічні методи дослідження: методи аналізу, синтезу, спостереження, узагальнення, порівняння, статистичний аналіз та інші методи економічного обґрунтування, аналіз економічних індикаторів. Для наочного відображення узагальнень та розрахунків застосовано графічний метод.

Науковою новизною одержаних результатів є удосконалення системи програмно-цільового управління економічною безпекою підприємства на поєднанні цілей її складових (фінансової, техніко-технологічної, безпеки економічних відносин, інформаційної, кадрової) та відповідного їм комплексу програмних заходів для підвищення рівня безпеки в умовах невизначеності. Набуло подальшого розвитку: комплекс програмних заходів для підвищення рівня економічної безпеки за техніко-технологічною складовою та складовою безпеки економічних відносин з урахуванням особливостей діяльності підприємства; адаптування методу визначення бажаності за Харрінгтоном до визначення рівня економічної безпеки підприємства. Це дозволить підприємству підвищити рівень економічної безпеки з метою його динамічного розвитку.

Практична значущість. Практична значущість дослідження визначається можливістю використання запропонованого комплексу цілей та відповідних їм програмних заходів підвищення економічної безпеки ТОВ «Київаеропроект» загалом, та зокрема щодо її техніко-технологічної складової і складової безпеки економічних відносин, що забезпечить належний рівень безпеки підприємства в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища, а також дозволить підвищувати рентабельність діяльності

Апробація результатів роботи:

1) Бояринова К. О., Бордюг К. С. Програмно-цільовий підхід в управлінні економічною безпекою підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/issue/archive> (фахова, категорія Б)

Ключові слова: економічна безпека, програмно-цільовий підхід, управління, підприємство, програмні заходи, невизначеність.

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic: "Program-targeted management of economic security of the enterprise in conditions of uncertainty (on the example of" Kyivaeroproekt)" contains 147 pages, 53 tables, 49 figures. The list of links includes 91 items.

The relevance of the topic is due to the fact that turbulent changes, uncertainties, rapid variability of operating conditions, as well as changes in external and internal factors affect the level of economic security of the enterprise. This leads to the use of program-targeted management, based on goal-setting and a program of measures to achieve them, strengthening the company's ability to sustainable development.

Connection of work with scientific programs, plans, topics. The work was performed in accordance with the research plan of the Department of Management KPI. Igor Sikorsky within the research topic "Management of economic support of international forms of business and entrepreneurship based on the principles of sustainable development and economic security" (№ DR 0117U005640). The author summarizes and substantiates the feasibility of applying a program-targeted approach in the management of economic security of enterprises, sets targets and corresponding program measures to achieve goals.

Purpose and objectives of the work. The purpose of the work is to consider and generalize the theoretical provisions, to develop practical recommendations for the application of program-targeted management of economic security of the enterprise in conditions of uncertainty and dynamic changes.

The purpose of the study necessitated the solution of the following *tasks*: to consider the theoretical foundations of program-targeted management of economic security in conditions of uncertainty; to investigate the problems and factors of economic security of the aviation industry supply companies in conditions of uncertainty; to analyze the economic security of Kyivaeroproekt LLC; assess the level of economic security of the enterprise in the perspective of the program-target approach; to form a system of program-targeted management of economic security of the enterprise in conditions of uncertainty; develop recommendations for the implementation and application of program-targeted management of economic security in the enterprise; substantiate the economic efficiency of the set of measures of the proposed measures.

The object of research is the management of economic security of the enterprise.

The subject of research is the theoretical, methodological provisions and practical aspects of the application of program-targeted management of economic security of the enterprise in conditions of uncertainty.

Research base: Kyivaeroproekt LLC.

Research methods. The thesis used general and specific research methods: methods of analysis, synthesis, observation, generalization, comparison, statistical analysis and other methods of economic justification, analysis of economic indicators. A graphical method is used to visualize generalizations and calculations.

The scientific novelty of the obtained results is the improvement of the system of program-targeted management of economic security of the enterprise by combining the goals of its components (financial, technical and technological, security of economic relations, information, personnel) and the corresponding set of program measures to increase security in uncertainty. Further developed: a set of program measures to increase the level of economic security in the technical and technological component and the component of security of economic relations, taking into account the peculiarities of the enterprise; adapting the method of determining the desirability of Harrington to determine the level of economic security of the enterprise. This will allow the company to increase the level of economic security for its dynamic development.

Practical significance. The practical significance of the study is determined by the possibility of using the proposed set of objectives and corresponding program measures to improve the economic security of Kyivaeroproekt in general, and in particular its technical and technological component and the component of economic relations, which will ensure an adequate level of , and also will allow to increase profitability of activity.

Approbation of work results:

1) Boiarinova K.O., Bordyug K.S. Program-targeted approach in the management of economic security of enterprises. *Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*. 2020. № 3. URL: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/issue/archive> (professional, category B)

Key words: economic security, program-target approach, management, enterprise, program measures, uncertainty.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	13
1.1. Сутність та концепції управління економічною безпеки підприємства	13
1.2. Програмно-цільовий підхід та особливості його застосування в управлінні економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності	28
1.3. Методичні підходи проведення дослідження управління економічною безпекою підприємства	36
Висновки до розділу 1	45
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ТА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «КИЇВАЕРОПРОЕКТ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	47
2.1. Дослідження проблем та факторів економічної безпеки забезпечувальних підприємств авіаційної промисловості в умовах невизначеності.....	47
2.2 Аналіз економічної безпеки ТОВ «Київаеропроєкт».....	55
2.3 Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства у ракурсі програмно- цільового підходу	82
Висновки до розділу 2	97
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «КИЇВАЕРОПРОЕКТ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	99
3.1 Формування системи програмно-цільового управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності	99
3.2. Впровадження та застосування програмно-цільового управління економічною безпекою на підприємстві	109
3.3. Обґрунтування економічної ефективності комплексу запропонованих заходів	120
Висновки до розділу 3	131
ВИСНОВКИ	135
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	141

ВСТУП

Актуальність роботи. Турбулентні зміни, невизначеності, швидка мінливість умов функціонування, а також зміна факторів зовнішнього і внутрішнього середовища впливають на рівень економічної безпеки підприємства. Це зумовлює застосування програмно-цільового управління нею, що базується на цілепокладанні та програмі заходів з їх досягнення, посилюючи спроможність підприємства до стійкого розвитку.

На рівень економічної безпеки підприємства впливає безліч складових: ефективність виробництва, ефективність управління, інформаційна безпека і т. ін. Підтримка економічної безпеки підприємства вимагає постійного моніторингу чинників впливу, особливо в умовах невизначеності та швидкої зміни зовнішнього середовища. Це потребує необхідності оперативного реагування керівництва на погіршення рівня економічної безпеки підприємства та застосування програмно-цільового підходу управління нею.

Питанням оцінки економічної безпеки підприємства досліджені в працях багатьох вчених, серед яких такі, як: Л.Артеменко, В.Вахлакова, І.Воловельська, В.Геєць, М.Денисенко, В.Дикань, І.Доценко, О.Дребот, О.Дьяченко, Г.Єфімова, Т.Зубко, С.Ілляшенко, Т.Клебанова, Д.Ковальов, Г.Козаченко, П.Колісниченко, І.Кривов'язюк, А.Ляшенко, С.Марущак, І.Отенко, Б.Писаренко, О.Роженко, Т.Сак, Р.Скриньковський, А.Ткаченко, Л.Фролова, Т.Янковець та ін.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконувалася згідно з планом наукових досліджень кафедри менеджменту КПП ім. Ігоря Сікорського у межах науково-дослідної теми «Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки» (№ ДР 0117U005640). Автором узагальнено та обґрунтовано доцільності застосування програмно-цільового підходу в управлінні економічною безпекою підприємств, встановлено цільові

орієнтири та відповідні їм програмні заходи досягнення цілей.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є розгляд та узагальнення теоретичних положень, розроблення практичних рекомендацій щодо застосування програмно-цільового управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності та динамічних змін.

Відповідно до мети поставлено та вирішень такі завдання:

- розглянути теоретичні основи програмно-цільового управління економічною безпекою в умовах невизначеності;
- дослідити проблеми та фактори економічної безпеки забезпечувальних підприємств авіаційної промисловості в умовах невизначеності;
- проаналізувати економічну безпеку ТОВ «Київаеропроект»;
- оцінити рівень економічної безпеки підприємства у ракурсі програмно-цільового підходу;
- сформулювати систему програмно-цільового управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності;
- розробити рекомендації щодо впровадження та застосування програмно-цільового управління економічною безпекою на підприємстві;
- обґрунтувати економічну ефективність комплексу заходів запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є управління економічною безпекою.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні положення та практичні аспекти застосування програмно-цільового управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності.

База дослідження: ТОВ «Київаеропроект».

Методи дослідження. В дипломній роботі використовувались аналіз, синтез, узагальнення, спостереження, порівняння, балансовий, графічний, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також методи аналізу: метод експертних оцінок, аналіз економічних сигналізаторів та індикаторів діяльності підприємства, графічний (для наочного відображення розрахунків).

Методи дослідження. В дипломній роботі використовувались загальні та специфічні методи дослідження: методи аналізу, синтезу, спостереження, узагальнення, порівняння, статистичний аналіз та інші методи економічного обґрунтування, аналіз економічних індикаторів. Для наочного відображення узагальнень та розрахунків застосовано графічний метод.

Науковою новизною одержаних результатів є удосконалення системи програмно-цільового управління економічною безпекою підприємства на поєднанні цілей її складових (фінансової, техніко-технологічної, безпеки економічних відносин, інформаційної, кадрової) та відповідного їм комплексу програмних заходів для підвищення рівня безпеки в умовах невизначеності. Набуло подальшого розвитку: комплекс програмних заходів для підвищення рівня економічної безпеки за техніко-технологічною складовою та складовою безпеки економічних відносин з урахуванням особливостей діяльності підприємства; адаптування методу визначення бажаності за Харрінгтоном до визначення рівня економічної безпеки підприємства. Це дозволить підприємству підвищити рівень економічної безпеки з метою його динамічного розвитку.

Практична значущість. Практична значущість дослідження визначається можливістю використання запропонованого комплексу цілей та відповідних їм програмних заходів підвищення економічної безпеки ТОВ «Київаеропроєкт» загалом, та зокрема щодо її техніко-технологічної складової і складової безпеки економічних відносин, що забезпечить належний рівень безпеки підприємства в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища, а також дозволить підвищувати рентабельність діяльності.

Апробація результатів роботи:

1) Бояринова К. О., Бордюг К. С. Програмно-цільовий підхід в управлінні економічною безпекою підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/issue/archive> (фахова, категорія Б)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1 Сутність та концепції управління економічною безпеки підприємства

Забезпечення фінансово-економічної безпеки і пошук можливостей її підвищення є найважливішим завданням керівництва підприємства. Здатність управління фінансово-економічною безпекою та можливість застосування своєчасних заходів щодо запобігання негативному впливу, зумовлюють стабільність і безпеку функціонування підприємства в перспективі.

Зміст поняття фінансово-економічної безпеки підприємств стосовно до різних галузей діяльності представлені в працях наступних дослідників: Бадаєва О.Н., Володіної І.Г., Голухова В.Н., Гончаренко Л.П., Резника С.Д., Рейхарта Д.В., Сорокіної О.Н., Шиленко Ю.В., Шлендера П.Е., Цупко Є.В. та ін. [1-2, 7, 9, 54]. Більшість вчених визначають економічну безпеку підприємства в широкому аспекті, включаючи в неї: фінансову безпеку, інтелектуальну, кадрову, техніко-технологічну, політико-правову, інформаційну, екологічну, силову. Головна мета управління фінансово-економічною безпекою підприємства полягає в тому, щоб забезпечити його стабільне й ефективне функціонування в даний час і в майбутньому.

Поняття «економічна безпека» трактується: по-перше, через характеристику стану системи, а саме – стійкість, стабільність тощо; по-друге, через здатність протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам; по-третє, через можливість повноцінного реалізування всіх функцій суб'єкта господарювання; по-четверте, через повноцінне забезпечення усіма необхідними ресурсами та їх використання у виробничо-господарській діяльності [1-2, 7, 9, 54; 70]. Транктування економічної безпеки визначають через встановлення її цілей, зокрема [70]:

- забезпечення високої фінансової ефективності робіт, фінансової стійкості та незалежності підприємства [70];
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу підприємства [70];
- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством [70];
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних НДДКР [70];
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан довкілля [70];
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів та відділів підприємства [70];
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу, майна, а також комерційних інтересів [70].

По різному трактується в економічній літературі економічна безпека, а саме, як стан внутрішнього середовища економічної системи, що здатний протягом усього життєвого циклу підприємства успішно нейтралізувати як власні, так і зовнішні загрози без істотних для себе ресурсних витрат [1-2, 7, 9, 70]. Адже стійкість економічної безпеки у сучасних ринкових умовах господарювання, залежить також від умов впливу факторів зовнішнього середовища (коливання валютних курсів, політичних, економічних, кон'юнктурних, соціальних змін тощо).

Основними функціональними цілями забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є:

- забезпечення високої економічної ефективності роботи (рентабельності підприємства всіх видів) [71];

- забезпечення високої ділової активності, і, відповідно, забезпечення фінансової стабільності та незалежності підприємства [71].

В науковій літературі поняття «економічна безпека» та «фінансова безпека» ототожнюються як: «економічна безпека або фінансова безпека - це стан будь-якого господарюючого суб'єкта, що характеризується наявністю стабільного доходу та інших ресурсів, які дозволяють підтримати рівень життя на поточний момент і в доступному для огляду майбутньому» [15].

Економічною безпекою підприємства трактується і як певний стан, коли найбільш оптимально використовуються ресурси, здійснюються заходи для запобігання негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Економічна безпека визначається набором показників, найважливішим серед яких є важливим є рівень економічної безпеки.

Для того щоб досягти найбільш високого рівня економічної безпеки, організація повинне стежити за забезпеченням максимальної безпеки основних її складових.

Функціональними складовими економічної безпеки є сукупність основних напрямів запобігання підприємством економічної безпеки, що істотно відрізняються один від одного за своїм змістом [16]. Виділяють наступні функціональні складові економічної безпеки [16]:

- фінансову;
- інтелектуальну і кадрову;
- техніко-технологічну;
- економічних відносин;
- інформаційну [16].

Для забезпечення своєї економічної безпеки підприємство використовує усі можливі ресурси. Серед них можна виділити [36]:

а) ресурс капіталу. Акціонерний капітал підприємства в поєднанні з позиковими фінансовими ресурсами є кровоносною системою підприємства і

дозволяє купувати і підтримувати інші корпоративні ресурси, спочатку відсутні у творців даного підприємства [36];

б) ресурс персоналу. Менеджери підприємства, штат інженерного персоналу, виробничих робітників і службовців з їх знаннями, досвідом і навичками є основними проводять і сполучною ланкою, що з'єднує воєдино всі фактори даного бізнесу, що забезпечує проведення в життя ідеології бізнесу, а також досягнення цілей бізнесу [36];

в) ресурс інформації і технології. Інформація, що стосується всіх сторін діяльності підприємства, є в даний час найбільш цінним і дорогим з ресурсів підприємства [36]. Саме інформація про зміну політичної, соціальної, економічної та екологічної ситуації, ринків підприємства, науково-технічна та технологічна інформація, know-how, що стосуються будь-яких аспектів даного бізнесу, нове в методах підприємства та управління бізнесом дозволяють підприємству адекватно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища бізнесу, ефективно планувати і здійснювати свою господарську діяльність [36];

г) ресурс техніки і обладнання. На основі наявних фінансових, інформаційно-технологічних і кадрових можливостей організація купує устаткування, необхідне (на думку менеджерів підприємства) і доступне (виходячи з наявних ресурсів) [36];

д) правовий ресурс. З розвитком цивілізації, виснаженням природних ресурсів і підвищенням цінності для бізнесу нематеріальних активів різко зросла роль даного ресурсу. Цей ресурс включає в себе права на використання патентів, ліцензії і квоти на використання природних ресурсів, а також експортної квоти, права на користування землею (причому в даний час вкрай підвищилася цінність міських територій, призначених не для землеробства, а для адміністративної забудови). Використання цього ресурсу дозволяє підприємству долучитися до передових технологічних розробок, не проводячи власних дорогих наукових досліджень, а також отримати доступ до не загальнодоступних можливостей розвитку бізнесу [36].

Забезпечення економічної безпеки підприємства – це процес реалізації функціональних складових економічної безпеки з метою запобігання можливих збитків і досягнення максимального рівня економічної безпеки в даний час і в майбутньому [47].

Способи забезпечення економічної безпеки підприємства - це набір заходів і система підприємства, їх виконання та контроль, які дозволяють досягати найбільш високих значень рівня економічної безпеки підприємства [47].

Розглянемо практичне функціонування даної схеми забезпечення економічної безпеки. Виходячи з цілей створення бізнесу, а також особливостей національного менталітету і природного темпераменту вищих менеджерів підприємства, галузевої специфікації бізнесу і загальноекономічної ситуації на ринках, формується філософія підприємства [34].

Найважливішим підходом забезпечення економічної безпеки є планування і прогнозування економічної безпеки підприємства [16]. Цей підхід включає в себе розробку плану забезпечення економічної безпеки. У цьому документі необхідно задати якісні параметри використання корпоративних ресурсів підприємства в поєднанні з його організаційно-функціональною структурою і взаємозв'язками структурних підрозділів, а також деякі кількісні орієнтири забезпечення функціональних складових та економічної безпеки в цілому [16].

Після розробки планів діяльності підприємства, необхідно провести оперативну оцінку рівня забезпечення та поточне планування економічної безпеки [16]. Аналіз рівня економічної безпеки проводиться на основі оцінки ефективності заходів щодо запобігання збитків та розрахунку функціональних і сукупного критеріїв економічної безпеки [16].

Поточне планування економічної безпеки здійснюється на основі розробки декількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації і розрахунку значень сукупного критерію економічної безпеки по кожному з них [21]. Після вибору за результатами розрахунків кращого варіанту і аналізу інших виробляються

рекомендації з поточного планування діяльності підприємства [21]. Ці рекомендації не носять довгострокового характеру і не тільки задають якісні орієнтири поточної діяльності підприємства, а й містять кількісні завдання [21].

На основі оперативної оцінки рівня економічної безпеки та комплексу розроблених заходів і практичних рекомендацій планується подальша діяльність підприємства паралельно з заходами, що забезпечують економічну безпеку.

У процесі діяльності підприємства з'являється інформація для аналізу стану його економічної безпеки. На основі цієї інформації оцінюються функціональні і сукупний критерії економічної безпеки підприємства, їх відхилення від планових значень, аналізуються причини виникнення цих відхилень. В подальшому виробляються рекомендації щодо коригування набору інструментів, систем планування фінансово-господарської діяльності підприємства, а також підходів до управління його діяльністю [10]. Такі коригування можуть вноситись і в систему планування економічної безпеки. В цьому випадку потрібно заново використовувати описані вище методи планування економічної безпеки і внести відповідні зміни в господарські плани підприємства і систему їх реалізації [10].

В системі існуючих методів діагностики кризових станів, особливо фінансового стану, виявляють специфічні аспекти певного об'єкта і області дослідження - процесу формування системи економічної безпеки підприємства [24]. При цьому основною метою є своєчасне виявлення і запобігання як зовнішніх, так і внутрішніх небезпек і загроз, визначення системи критеріїв та показників, встановлення їх граничних значень і визначення рівнів безпечних станів [24].

Фінансова діагностика економічної безпеки підприємства являє собою систему цільового фінансового аналізу, спрямована на вирішення наступних завдань [16]:

- визначення ступеня кризового стану об'єкту діагностики;
- виявлення параметрів загроз об'єкту дослідження з урахуванням його специфічних особливостей;
- встановлення граничних значень конкретного параметра;

- визначення рівнів економічної безпеки об'єкта дослідження [16].

Концептуальні засади управління економічною безпекою підприємства ґрунтуються на цілях, які поділяють на наступні категорії [25]:

- стратегічні цілі - цілі високого рівня, співвіднесені з місією / баченням підприємства;
- операційні цілі - ефективне і результативне використання ресурсів;
- цілі в області підготовки звітності - достовірність звітності;
- цілі в області дотримання законодавства - дотримання законодавчих і нормативних актів [25].

Процес управління економічною безпекою підприємства складається з восьми взаємопов'язаних компонентів, зміст яких визначається тим, як керівництво управляє підприємством [59]:

- Внутрішнє середовище, тобто атмосфера на підприємстві, визначає, як безпека сприймається співробітниками підприємства [59];
- Цілі мають бути визначені до того, як керівництво почне виявляти події, які потенційно можуть вплинути на їх досягнення. Процес управління економічною безпекою підприємства надає гарантію того, що керівництво підприємства розробило правильно організований процес вибору і формування цілей, і ці цілі відповідають місії підприємства [79];
- Внутрішні і зовнішні події, що впливають на досягнення цілей підприємства, повинні визначатися з урахуванням їх поділу на загрози або можливості. Можливості повинні враховуватися керівництвом в процесі формування стратегії і постановки цілей [59];
- Економічна безпека підприємства аналізується з урахуванням ймовірності впливу зовнішніх факторів, з метою визначення, які дії по відношенню до цього необхідно зробити [59];
- Керівництво вибирає метод реагування впливу на економічну безпеку підприємства, розробляючи ряд заходів, які дозволяють привести

виявлений негативний вплив у відповідність із запланованими цілями підприємства [59];

- Політика і процедури повинні бути розроблені і встановлені таким чином, щоб забезпечувати гарантію того, що реагування на загрози є ефективними і своєчасними [59];
- Необхідна інформація визначається, фіксується і передається в такій формі і в такі терміни, які дозволяють співробітникам виконувати їх функціональні обов'язки. Також здійснюється ефективний обмін інформацією в межах підприємства як по вертикалі зверху вниз і знизу вгору, так і по горизонталі [59];
- Весь процес управління економічною безпекою підприємства відстежується, і в разі потреби коригується. Моніторинг здійснюється в межах поточної діяльності керівництва або шляхом проведення періодичних оцінок [59].

Визначення ефективності процесу управління економічною безпекою підприємства є предметом суб'єктивного судження, що формується в результаті оцінки наявності та ефективності функціонування восьми зазначених компонентів управління [67]. Таким чином, ці компоненти також служать критеріями ефективності процесу управління. Щоб компоненти працювали і ефективно функціонували, мають бути усунуті значні недоліки, і ризик їх застосування повинен бути зведений до мінімуму [67].

На даний час, в більшості діючих рекомендацій для підприємства, особливо системи внутрішнього контролю економічної безпеки підприємства, містяться такі її елементи [39]:

- контрольне середовище, або середовище контролю (управлінський контроль і культура контролю);
- оцінка економічної безпеки підприємства;

- заходи щодо зниження ризику виникнення небезпеки (контрольні дії або засоби контролю);
- інформаційні системи;
- моніторинг ефективності системи контролю (моніторинг засобів контролю) [39].

Запланованому стану підприємства можуть загрожувати [76]:

- 1) поточні зміни;
- 2) кризові (реагування на швидкі і, як правило, несподівані зміни), тобто ситуаційні;
- 3) проектні, тобто пов'язані з активними планами підприємства.
- 4) трансформуючі, тобто ті, що переводять підприємство в інший статус в бізнес-співтоваристві [76].

Структуру програми управління економічною безпекою підприємства, є забезпечення безперервності бізнесу, що представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структура програми управління економічною безпекою підприємства

Джерело: складено автором

Управління економічною безпекою передбачає врахування стадій розвитку підприємства, цілей, специфічних особливостей організаційно-правових форм. Крім того, існує велика кількість загроз, що супроводжують на постійній основі протягом

усього життєвого циклу існування підприємства, що передбачає застосування комплексу методик з їх виявленню і оцінки.

Поняття економічної безпеки багатьма вченими трактується як ризик отримання організаціям збитку, що вимірюється в грошовому вираженні. Тому можливо оцінити рівень збитків за такими загрозами як: виробничо-технологічні, економічні, природні тощо.

Економічні загрози близькі до фінансових і більшість дослідників - економістів їх об'єднують в одну групу [58]. Фінансово-економічні загрози діяльності виробничого підприємства включають фінансові загрози (втрата ліквідності, зниження рентабельності активів, кредитні загрози, а також погіршення фінансових результатів), економічні загрози (збільшення зносу і зниження придатності виробничих фондів, зниження рентабельності виробництва продукції, робіт, послуг) [58].

Під фінансово-економічною безпекою підприємства (господарюючого суб'єкта) слід розуміти захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого і кадрового потенціалу від прямих (активних) або непрямих (пасивних) економічних загроз, наприклад, пов'язаних з неефективною науково-промисловою політикою держави або формуванням несприятливого зовнішнього середовища, і здатність до його відтворення [35]. Для промислових підприємств оцінка фінансово-економічної безпеки важлива тому, що їх активно задіяний потенціал є визначальним стабілізуючим фактором антикризового розвитку, гарантом економічного зростання і підтримки економічної незалежності і безпеки країни [35].

У режимі стійкого функціонування, підприємство, при вирішенні завдань своєї економічної безпеки, акцентує головну увагу на підтримці стійкого ритму виробництва і збуту продукції, на запобіганні матеріального або фінансового збитку, на недопущенні несанкціонованого доступу до службової інформації і руйнування комп'ютерних баз даних, на протидії недоброякісної конкуренції і кримінальним проявам [34].

До основних видів загроз фінансово-економічної безпеки підприємства відносять: катастрофічні (природні і техногенні), інформаційні, конкурентні, пов'язані з некомпетентністю власника у виробничо-фінансових та інституційних питаннях, організаційне [34].

В цілому фінансово-економічна безпека підприємства передбачає [34]:

- високу фінансову ефективність, незалежність і стійкість роботи підприємства;
- розвиненість і конкурентоспроможність технологічної бази підприємства;
- високий рівень підприємства управління організаціям;
- жорсткий кадровий відбір;
- забезпечення відповідності екологічним стандартам;
- ефективний механізм правового регулювання всіх напрямків діяльності підприємства;
- забезпечення інформаційної безпеки роботи підприємства;
- гарант безпеки працівників підприємства, а також збереження їх майна і професійних інтересів [34].

В якості однієї з цілей моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства є діагностика його стану за системою показників, що враховують специфічні галузеві особливості, найбільш характерних для даного підприємства і мають для останнього важливе стратегічне значення [34].

Якщо використовувати подібну методику для побудови системи кількісних і якісних показників економічної безпеки на рівні підприємства, то в неї необхідно включити такі [34]:

а) індикатори виробництва [34]:

- динаміка виробництва (зростання, спад, стабільний стан, темп зміни);
- реальний рівень завантаження виробничих потужностей;
- частка НДДКР у загальному обсязі робіт;
- частка НДР у загальному обсязі НДДКР;
- темп оновлення основних виробничих фондів (реновації);

- стабільність виробничого процесу (ритмічність, рівень завантаженості протягом певного часу);
 - питома вага виробництва у ВВП (для особливо великих підприємств-монополістів);
 - оцінка конкурентоспроможності продукції;
 - вікова структура і технічний ресурс парку машин і обладнання [34].
- б) фінансові індикатори:
- об'єм «портфеля» замовлень (загальний обсяг передбачуваних продажів);
 - фактичний і необхідний обсяг інвестицій (для підтримки і розвитку наявного потенціалу);
 - рівень інноваційної активності (обсяг інвестицій в нововведення);
 - рівень рентабельності виробництва;
 - фондвіддача (капіталомісткість) виробництва;
 - прострочена дебіторська і кредиторська заборгованості;
 - частка забезпеченості власними джерелами фінансування оборотних коштів, матеріалів, енергоносіїв для виробництва [34].
- в) соціальні індикатори:
- рівень оплати праці по відношенню до середнього показника по промисловості або економіці в цілому;
 - рівень заборгованості по зарплаті;
 - втрати робочого часу [34].
 - структура кадрового потенціалу (вікова, кваліфікаційна).

Головний принцип збереження фінансово-економічної безпеки - це контроль і балансування доходів і витрат економічної системи. На збереження фінансово-економічної безпеки роблять значний вплив наступні фактори [36].

1. Внутрішні [36]:

- кваліфікація облікового і фінансово-економічного персоналу;
- кваліфікація та навички вищого керівництва підприємства;

- юридичне забезпечення і експертиза договорів і контактів підприємства;
- ефективність системи внутрішнього контролю;
- касова, податкова і платіжна дисципліна;
- збутова і маркетингова стратегія підприємства [36].

2. Зовнішні [36]:

- законодавча і нормативна база, що регулює господарську діяльність;
- платоспроможність дебіторів;
- діяльність (протидія) державних органів та органів місцевого самоврядування;
- активність кредиторів на вимогу боргів;
- ефективні ділові відносини з фінансово-банківською системою (здатність або можливість залучати кредитні ресурси за мінімально можливою ціною);
- надійність партнерів і контрагентів [36].

Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства повинно орієнтуватись на існуючі закони, мати правову основу. В даний час законодавча база забезпечення безпеки розроблена недостатньо, а багато нормативних актів, що впливають на результативність господарської діяльності, наприклад, податкове законодавство, змінюються дуже швидко і негативно впливають на фінансову стійкість підприємства [36].

Процес забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства складається з декількох етапів. Змістом першого етапу є визначення видів і причин виникнення негативних впливів на неї [38].

Причиною чималого збитку може стати неефективне управління оборотними засобами і структурою капіталу, недостатній контроль за співвідношенням основних і оборотних коштів, позикових коштів і власного капіталу [38]. Ця причина обумовлена нестачею оборотних коштів, необхідних для ефективного технологічного розвитку підприємства, або, в разі необґрунтованого збільшення

частки позикових коштів, зниженням рентабельності господарських операцій внаслідок зростання собівартості продукції за рахунок витрат з обслуговування кредитних ресурсів. [38] Аналогічні внутрішні негативні впливи виникають і в результаті незадовільного управління структурою технологічних інвестицій, тобто коли не проводиться оптимізація інвестицій за такими чинниками значущості та ефективності витрат, їх ризикованості та ймовірності отримання позитивного ефекту; не проводиться календарне планування інвестицій з метою забезпечення ритмічності платежів і підтримки на належному рівні показників платоспроможності підприємства та ліквідності її активів [38].

До зовнішніх негативних впливів фінансової складової економічної безпеки відносяться методи і прийоми конкурентної боротьби, які застосовуються конкуруючими комерційними організаціями з метою забезпечення собі додаткових переваг на товарному ринку [38]. До найбільш поширених видів негативних впливів з боку конкурентів відноситься цінова конкуренція, підвищення якості і поліпшення споживчих властивостей продукції, активна рекламна підтримка і сервісні програми, зниження витрат за рахунок вдосконалення виробництва і управління, а також такі специфічні і не всім доступні види впливів, як промислове шпигунство і, навпаки, поширена практика лобіювання інтересів підприємців в органах влади [38].

Негативні впливу об'єктивного типу, породжені форсмажорними обставинами (стихійними лихами, війнами, масовими заворушеннями і т.п.) або іншими близькими до них обставинами об'єктивного типу (міжнародними угодами і внутрішньодержавними законодавчими актами, блокадами, ембарго, страйками, несприятливою кон'юнктурою цін, курсів обміну валют і т.п.), виникають відносно рідко і бувають зазвичай важко передбачувані, але незважаючи на це їх все ж необхідно враховувати в своїй діяльності всім підприємствам [41]. У числі заходів, що застосовуються для запобігання або мінімізації збитків від негативних впливів об'єктивного типу, можна виділити детальне опрацювання форсмажорних застережень в договорах з контрагентами, розробку сценаріїв реагування всіх

структурних підрозділів підприємства на наступ форс-мажорних обставин і створення необхідних ресурсних резервів [46].

На другому етапі процесу управління економічною безпекою підприємства визначається її стан і дається оцінка поточного рівня безпеки. При цьому детально аналізується як сама загроза негативних впливів на безпеку підприємства, так і можливі збитки від цих впливів. Оцінка поточного рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки здійснюється за кількома основними напрямками [41]. В першу чергу, вивчається фінансово-господарська звітність [41]. На основі звітних даних аналізується структура і динаміка капіталу підприємства, рівень її автономії та фінансової незалежності від позикових коштів, стан з ліквідністю оборотних коштів і платоспроможністю в поточний момент і на перспективу [41]. Відповідному аналізу піддається використання основних і оборотних коштів, структура, груповий і віковий склад виробничих фондів, продуктивність праці, використання обладнання, його знос та інші аналогічні показники [41]. Особливий акцент робиться на структурі оборотних коштів, рівні ліквідності запасів і дебіторської заборгованості, а також на показниках оборотності оборотних коштів і тривалості одного їх обороту [41].

Завершуючи вивчення фінансово-господарської звітності, необхідно ретельно проаналізувати її прибутковість і рентабельність [41]. Показники прибутковості і рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства, використання капіталу та інших ресурсів, обґрунтованість структури витрат: дозволяють порівнювати її з іншими аналогічними об'єктами, наступний напрямок оцінки поточного рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки пов'язано з вивченням конкурентного становища підприємства на відповідному товарному ринку і аналізом властивих їй конкурентних переваг [41].

Таким чином, принципове значення для економічної безпеки кожної підприємства має її вивчення, аналізування та управління нею.

1.2. Програмно-цільовий підхід та особливості його застосування в управлінні економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності

Програмно-цільовий підхід в управлінні підприємством, є сучасним комплексом дій, який на основі діагностики проблем, забезпечує адекватний вибір мети стратегічного розвитку підприємства, визначає етапи реалізації комплексної програми і їх ресурсне забезпечення. У зв'язку з цим, необхідно дослідити теоретичні аспекти використання програмно-цільового управління на рівні підприємств.

Програмно-цільовий метод був вперше застосований під час розробки плану електрифікації, а потім при складанні перших п'ятирічних планів, які передбачали реалізацію комплексних програм розвитку регіонів на основі ефективного використання природних ресурсів. В даний час цільові програми залишаються одним з основних методів регулювання [1].

Однак, використання програмно-цільового методу не набуло широкого поширення в управлінні підприємством, що пов'язано із складністю його реалізації, обумовленою наступними причинами [1]:

1) доводиться узгоджувати основну мету підприємства (отримання максимального прибутку з економічними, соціальними та екологічними інтересами).

2) недостатньо обґрунтувати потребу в тих чи інших видах продукції або послуг і визначити формальний термін окупності капітальних вкладень. Необхідно врахувати кон'юнктуру ринку товарів і послуг, ринок інвестицій тощо, оцінити конкурентоспроможність продукції, запропонувати систему заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування процесу виробництва [1].

Такі вчені як О.П. Пащенко [81], С.Н. Писарюк [83], Б.А.Райзберг [87], С.О. Романюк [89], З.Е. Шершньова [84], Є.Ф. Югас [96] та ін. виявили відсутність систематизації процесів програмно-цільового управління. Науковцями з різних позицій розглядається як забезпечення економічної безпеки, так і різні підходи до

управління цим процесом. Проте програмно-цільовий підхід залишається актуальним напрямом досліджень. Управління економічною безпекою на основі застосування програмно-цільового підходу потребує конкретизації цілей за кожною складовою економічної безпеки з визначенням тих програмних заходів, які забезпечать їх досягнення.

Програмно-цільове управління ґрунтується на використанні наступної логічної послідовності: «цілі - шляхи - засоби», відповідно до яких встановлені цілі повинні бути реалізовані з використанням системи заходів і способів їх реалізації, забезпечених, в свою чергу, необхідними для цього ресурсами [80].

Програмно-цільовий підхід - це найбільш загальне поняття, що характеризує застосування окремих елементів програмно-цільового планування в практиці прийняття планових рішень з економічного і соціального розвитку об'єкта управління [80]. Програмно-цільовий підхід може бути використаний не тільки при розробці комплексних цільових програм, а й в бізнес-плануванні, довгострокових і середньострокових планах [80].

Методом програмно-цільового планування є управління економічним і соціальним розвитком підприємства за допомогою розробки і реалізації планових документів і цільових програм. Воно побудовано і повинно реалізовуватись на основі запланованих процесів (Рис. 1.2).

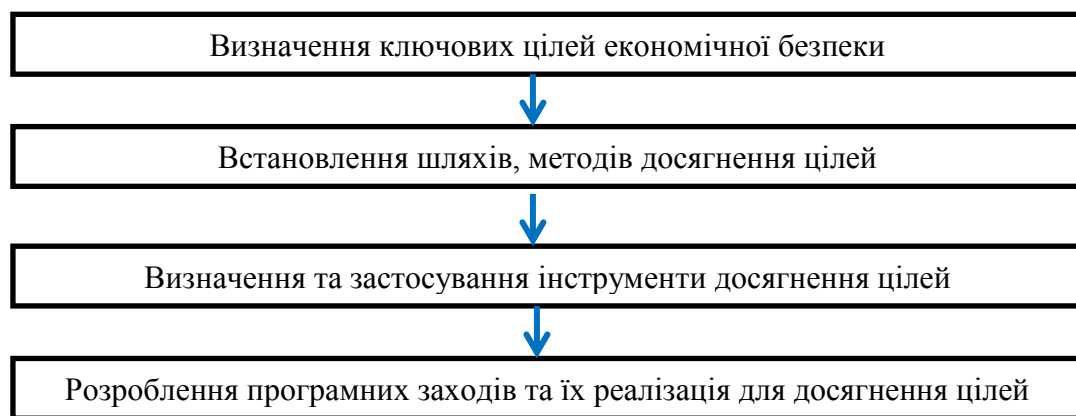


Рис. 1.2. Метод програмно-цільового управління економічною безпекою

Джерело: складено автором

Програмно-цільове управління є найбільш відомим різновидом концепції управління за цілями [26]. Використовуючи цей підхід, керівник визначає мету управління і строки її досягнення, механізм реалізації поставлених завдань і параметри проміжних результатів [26]. Застосування програмно-цільового підходу обумовлює перелік підконтрольних об'єктів, які потрапляють у сферу операційного аудиту [26]:

- перспективні показники діяльності підприємства, що відповідають цільовій функції бізнесу;
- матеріальні, фінансові, людські та нематеріальні ресурси;
- внутрішні бізнес-процеси і проекти;
- будівлі, споруди та інші інфраструктурні об'єкти;
- внутрішні нормативні документи, інструкції та регламенти;
- комунікаційні канали та комп'ютерні мережі;
- запрограмовані (визначені регламентами) та інтуїтивні управлінські рішення [26].

Крім того, застосування програмно-цільового підходу дозволяє чітко визначити параметри оцінки управлінських рішень, що є традиційною проблемою при проведенні операційного аудиту [26]. Ключовими параметрами є [26]:

- відповідність меті управління;
- відповідність запрограмованому методу досягнення мети;
- відповідність запрограмованим строкам;

дотримання визначених обмежень та характеристик системи у проміжних становищах.

На рівні підприємства процес формування і реалізації цільових програм має ряд особливостей [43]. Так, використання програмно-цільового підходу в управлінні підприємством ґрунтується на наступних принципах: комплексності і синхронності цілей і завдань програми на кожному етапі її виконання; цільової спрямованості і системності заходів програми; варіантної розробки заходів програми з урахуванням

невизначеності умов її реалізації; ресурсної забезпеченості програми; забезпеченні керованості програми (створення необхідних організаційних, фінансових, економічних і соціальних механізмів) [43].

Для управління підрозділами, що притягуються до роботи за програмами, призначаються компетентні керівники програм [72]. Їх наділяють правами і можливостями дії на всі ланки, що виникають після досягнення мети програми. При керівниках створюються невеликі групи управління ділянками робіт [72]. У ході реалізації програми функції часто перерозподіляються таким чином: керівник програми здійснює безпосереднє функціональне керівництво, а конкретну працю виконавців організовують керівники відповідних підрозділів [72]. Програмно-цільовий метод планування виглядає досить привабливим, оскільки дозволяє значною мірою впливати на досліджувану ситуацію. Проте у нього є низка істотних недоліків, які розглянуті нижче [72]:

1. Методична незавершеність. До сьогодні не створено чітких, сталих визначень по широкому колу концептуальних засад розробки і реалізації комплексних програм, відсутня єдина точка зору дослідників на найголовніші поняття програмно-цільового планування й управління, співвідношення плану та цільової комплексної програми. У результаті доводиться адаптувати програмні методи до вже наявних методів планування й управління [72].

2. Програмно-цільове планування використовується здебільшого для вдосконалення тих систем управління, що вже діють, а не для вирішення нових проблем [65]. Керівники програм при створенні нових систем управління вважають за краще діяти старими перевіреними методами, щоб зменшити ризики. Проте це не завжди є оптимальним підходом, що не йде на користь створюваній програмі [72].

3. На якомусь етапі свого розвитку системи управління починають втрачати зв'язок з проблемами, для вирішення яких створювалися. Фахівці пов'язують це з тим, що такий зв'язок спочатку не був урахований повною мірою при створенні системи, визначенні її меж, структури, функцій і так далі [72].

4. Відсутність адекватних методик розрахунку економічної ефективності програм [72].

5. Недостатня оперативність. Іноді з моменту появи проблеми до моменту реалізації програми з її вирішення проходять багато років, протягом яких суспільству завдається непоправного збитку від ігнорування проблеми. [72]:

Розрізняють декілька видів управлінської діяльності, які грають важливу роль при внутрішньо фірмовому програмно-цільовому плануванні. До них належать [72]:

- розподіл ресурсів, в основному обмежених, таких як фонди, управлінські таланти, технологічний досвід;
- адаптація до зовнішнього середовища (всі дії стратегічного характеру, які покращують відносини компанії з її оточенням: вдосконалення виробничих систем, взаємодія з урядом і суспільством загалом);
- внутрішня координація (координація стратегічної діяльності для виявлення сильних і слабких сторін фірми з метою досягнення ефективності внутрішніх операцій);
- усвідомлення організаційних стратегій [72].

На практиці доведено, що застосування програмно-цільового планування в організаціях дозволяє підвищити точність прогнозів і наблизити планові показники до фактичних, що значною мірою сприяє успішному розвитку компанії [72]. Але в Україні програмно-цільове планування на фірмах застосовується досить рідко. Основна причина – його впровадження пов'язано з високими фінансовими та трудовими витратами. Тому цей метод використовується зазвичай у великих компаніях [72]. Таким чином, програмно-цільовий підхід є ефективним методом управління фірмою. У сучасних умовах, при яких діяльність підприємства потребує повної мобілізації всіх наявних ресурсів, програмно-цільове управління дозволяє надійно досягати мети [72]. Важливим позитивним моментом упровадження цього методу є те, що більшість підприємств використовують деякі елементи такого управління [72].

Цільові програми, що реалізуються на рівні підприємства класифікують за такими ознаками [72]: за характером вирішуваних проблем - на комплексні, економічні, соціальні та екологічні; за рівнем (масштабами) - на програми розвитку галузі (охоплюють ряд господарюючих суб'єктів в рамках загальнодержавних і регіональних програм), розвитку підприємства, розвитку структурного підрозділу та розвитку певного виробничого спрямування; в залежності від терміну реалізації - на короткострокові, середньострокові, довгострокові [72] (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Реалізація цільових програм на рівні підприємства

Джерело: складено автором на основі [72]

Програмно-цільовий підхід в управлінні з позиції економічної безпеки на наш погляд має розкриватись за такими позиціями:

- забезпечення економічної безпеки за ключовими цільовими напрямками в умовах наявності значної кількості загроз та ризиків;
- реалізація програм забезпечення економічної безпеки має бути взаємоузгоджена з складовими напрямками діяльності підприємства (фінанси, виробництво, маркетинг тощо) як цілісної виробничо-економічної системи;
- витрати на забезпечення економічної безпеки мають бути розподілені між заходами реалізації програми, системно врегульованими за процесом витрачання ресурсів з відповідним належним контролем плану/факту;
- за забезпечення економічної безпеки в умовах нестабільності варто враховувати вплив як факторів безпосереднього бізнес-середовища підприємства, так і факторів зовнішнього середовища опосередкованого впливу, відслідковуючи тенденції змін;
- вчасна реалізація програмних заходів з дотримання відповідного рівня економічної безпеки дозволить забезпечити підприємству безперебійне функціонування

Разом з тим, в механізмі програмно-цільового управління підприємством існує ряд проблем, які вимагають свого вирішення.

По-перше, це відсутність єдиного методичного інструментарію розробки програм, що базуються на: всебічному вивченні сутності і всіх технологічних особливостей програмно-цільового підходу; об'єктивному уявленні про поточний стан підприємства і найбільш актуальні проблеми його розвитку, на яких необхідно зосередити адміністративні, фінансові та матеріальні ресурси; необхідності обґрунтування концентрації ресурсів саме на цих проблемних напрямках [72].

По-друге, відсутність достатньої інформаційної, щодо забезпечення розробок, реалізації та контролю цільових програм у зв'язку з тим, що на підприємстві відсутня система моніторингу розвитку проблемних ситуацій [72].

По-третє, нестабільне фінансове забезпечення програм в процесі реалізації, пов'язане зі складністю залучення зовнішніх джерел фінансування [72].

По-четверте, нечіткість визначення відповідальності за реалізацію програм. Як правило, їх реалізація здійснюється за допомогою декількох виконавців, серед яких відсутня особа, яка несе відповідальність за програму в цілому [72].

Управління на основі здійснення планомірної діагностики стану економічної безпеки, своєчасного виявлення факторів дестабілізації, прогнозування можливих проблем, виявлення перспективних резервів соціально-економічного розвитку, спрямовано на пошук і вибір альтернативних заходів та механізмів забезпечення економічної безпеки [39]. Використання принципу випереджального управління дозволяє реалізувати стратегію забезпечення економічної безпеки, спрямовану на недопущення переростання факторів дестабілізації на загрозу безпеці [39].

З позиції оцінювання економічної безпеки застосування програмно-цільового підхід науковці вважають ускладненим. Проте на нашу думку, саме він спроможний надати можливість проаналізувати економічну безпеку не тільки з позиції статичних отриманих результатів, але у її контексті цільової інтерпретації цих результатів. Вважаємо, що у систему оцінювання варто вводити не тільки визначення показників, але й порівняння фактичних даних з плановими, встановленими відповідно стратегічних та тактичних цілей забезпечення економічної безпеки підприємства.

Систему менеджменту економічної безпекою можна розглядати як досить складну сукупність елементів, що реалізує основні принципи і функції управління і об'єктивно здатна забезпечити економічну безпеку підприємства. Її цілі і структура, сили і засоби, напрями, форми і методи діяльності повинні змінюватися відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому прийнятний стан економічної безпеки в кожен конкретний момент часу [98]. Однією із сильних сторін даного підходу є комплексний підхід до вирішення соціально-економічних проблем з метою забезпечення економічної безпеки підприємства [30].

Саме програмно-цільовий підхід до управління економічною безпекою підприємства надає можливість інтегрувати її цільові орієнтири та програмні заходи. При цьому їх система має включати заходи, орієнтовані на об'єкти кожної складової

економічної безпеки. Формування програми дій на основі причинно-наслідкових зв'язків з цілями економічної безпеки дозволить підприємству безперервно функціонувати, нівелювати ризики настання несприятливих ситуацій та підтримувати стійке положення на ринку.

1.3. Методичні підходи проведення дослідження управління економічною безпекою підприємства

Кризові явища в сучасній економіці зумовили посилення значущості питань управління фінансово-економічною безпекою підприємств. Динамічність зовнішнього і внутрішнього середовища вимагають від керівництва пошуку шляхів підвищення економічної безпеки.

Методи оцінювання економічної безпеки підприємства залежать від конкретного змісту, що вкладається в саме поняття економічної безпеки підприємства. Очевидним є також те, що немає єдиного показника, який би повною мірою адекватно оцінив це явище [23]. Аналіз існуючих методичних підходів щодо оцінки системи економічної безпеки підприємства дозволив умовно об'єднати їх у такі основні групи [23]:

- індикаторний підхід;
- підхід оцінки стану фінансової складової діяльності підприємства;
- підхід заснований на прогнозуванні банкрутства;
- програмно-цільовий підхід;
- ресурсно-функціональний підхід;
- системний підхід;
- підхід на основі використання економіко-математичних методів та моделей;
- підхід на основі використання методу експертних оцінок;
- інші [23].

Індикаторний підхід передбачає розрахунок певного набору показників економічної безпеки та порівняння їх фактичних значень з пороговими [23]. Під пороговими значеннями індикаторів економічної безпеки слід розуміти їх граничні величини, недотримання яких свідчить про наявність загроз економічній безпеці [23]. За такого підходу рівень безпеки підприємства визначається як середньозважений ступінь відповідності фактичних значень оціночних показників їх пороговим значенням [23]. Такий розрахунок, як правило, проводиться спочатку за кожною окремою функціональною складовою економічної безпеки, а потім розраховується загальний її рівень з урахуванням вагомості кожної складової [23].

Оцінка показників фінансового стану підприємства передбачає порівняння фактичних значень з нормативними [62]. Таким чином, поряд з індикаторним підходом та підходом оцінки фінансової складової діяльності підприємства найбільш поширеним методом аналізу та визначення рівня економічної безпеки підприємства є методичний підхід на основі прогнозування банкрутства [62].

Методи прогнозування банкрутства зводяться переважно до виявлення симптомів фінансової кризи підприємства, тому значно обмежують сутність поняття «економічна безпека» [23]. Ресурсно-функціональний підхід зводиться до визначення рівня економічної безпеки на основі оцінки ступеня використання ресурсів підприємства [23]. Представники ресурсно-функціонального підходу пропонують визначити рівень фінансовоекономічної безпеки на основі оцінки ступеня використання ресурсів суб'єктів господарювання за кожною функціональною складовою [42]. Різновидом ресурсно-функціонального підходу є ресурсно-відтворювальний підхід, який дозволяє розглядати діяльність підприємства у безперервному довгому потоці поновлення виробництва та виробничих відносин у процесі відтворення [3]. Перевагою цього підходу є універсальність, яка забезпечує можливість його використання у рейтинговій оцінці за рівнем економічної безпеки на усіх рівнях управління економікою [99]. Прихильником програмно-цільового підходу оцінки системи економічної безпеки є Забродський В [23]. Ним

запропоновано використовувати для оцінки економічної безпеки підприємства підхід, що відображає принципи та умови програмно-цільового управління і розвитку [23]. Відповідно до цього підходу оцінка фінансової складової безпеки підприємства ґрунтується на інтегруванні сукупності показників що визначають економічну безпеку [23]. При цьому використовується кілька рівнів інтеграції показників і такі методи їх аналізу, як кластерний і багатовимірний аналіз. Такий підхід відрізняється високим ступенем складності проведеного аналізу з використанням методів математичного аналізу, що в практичній діяльності підприємства досить важко використовувати [23].

Системний підхід передбачає дослідження великої кількості зв'язків між елементами системи та об'єктами зовнішнього середовища, для виявлення та аналізу ключових [23]. Однією з основних проблем застосування системного підходу до дослідження економічної безпеки підприємства є встановлення реальної специфікації системи, виявлення усіх істотних її елементів та всієї сукупності зв'язків між ними [23].

Економіко-математичний підхід для оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання (передбачає використання встановленої функціональної залежності [75]. Доцільність застосування такого підходу зумовлена його здатністю виявити основні прямі (зворотні), лінійні (нелінійні) взаємозв'язки між різними факторами, які визначають напрями і можливості зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємств [23]. До того ж на основі економіко-математичного підходу можуть бути сформовані різні сценарії розвитку підприємства за умови зміни того чи іншого фактора, що є важливим при обґрунтуванні вибору фінансово-економічної стратегії розвитку підприємства [23].

В процесі дослідження були вивчені праці вчених-економістів, присвячені оцінці та управлінню економічною безпекою підприємств. Було виявлено, що підвищення рівня економічної безпеки виробничого підприємства - процес безперервний, охоплює безліч взаємопов'язаних процедур, що мають відповідні

вимоги до їх організаційного супроводу та економічного обґрунтування. Одним з факторів формування фінансово-економічної безпеки діяльності підприємства є рівень його ділової активності. Методичні принципи діагностики повинні бути основою створення механізму дослідження, який, з одного боку, був би максимально наближений до реальної середовищі функціонування, з іншого боку, дозволив би інтегрувати отримані результати в загальну систему управління економічною безпекою підприємства (рис. 1.4) [49].



Рис. 1.4. Алгоритм проведення оцінювання економічної безпеки підприємства

Джерело: складено на основі [49]

Діагностика економічної безпеки повинна забезпечувати комплексність її проведення. Скористаємось дослідженнями [21] формування структури та етапності такого процесу. Його реалізація проходить за такими етапами, розділеним на 3 взаємопов'язаних блоки [21]:

- Блок «Інформація»;
- Блок «Фінансова діагностика»;
- Блок «Управління».

У дослідженні управління економічною безпекою підприємствам необхідно розглядати всі етапи пропонованого методичного підходу, однак основний акцент робиться на діагностику фінансового стану аналізованого об'єкта. Але потрібно враховувати той факт, що фінансовий стан багато в чому зумовлене рівнем використання факторів, що визначають ефективне, економічно стійке положення підприємства (рис. 1.5).

Тому необхідно розглядати кризову систему «фінанси - виробництво - кадри», в рамках якої можливе виникнення загроз підприємства [21].

Реалізація завдань блоку «Фінансова діагностика» розглядається як пріоритетна, їх реалізація відбувається за такими етапами [21]:

1. Діагностика ступеня кризового стану об'єкта (може розглядатися як попередній, початковий етап діагностики, визначальний загрозу потенційного банкрутства як крайньої межі порушення стану безпеки);

2. Діагностика визначення рівнів економічної безпеки (розглядається як деталізований, здійснюваний поетапно, що вимагає більш ретельного опрацювання та застосування системи методів).

Для практичної реалізації етапів, що входять в блок «Фінансова діагностика», існує відповідний методичний інструментарій (методика оцінки потенційного банкрутства підприємства та методика визначення підсумкового рейтингу за рівнями економічної безпеки).



Рис. 1.5. Блок-схема методичного підходу до діагностики економічної безпеки підприємства

Джерело: складено на основі [21]

Практична реалізація 5 етапу «Діагностика ступеня кризового стану об'єкта» дозволяє зробити висновок про ступінь загрози потенційного банкрутства. Результатом діагностики на даному етапі, згідно запропонованого методичного підходу, стає висновок про ступінь кризовості об'єкта і вибір подальших дій [21]:

1. У разі прийняття висновку про «критичної» ступеня відбувається реалізація термінових антикризових заходів (етап 9 блок – схеми). «Розробка заходів щодо нейтралізації загроз економічній безпеці підприємства»);

2. У разі прийняття висновку про «допустимої» ступеня небезпеки, здійснюється подальша реалізація механізму діагностики (етап 6 блок - схеми «Діагностика визначення рівня економічної безпеки»).

На основі результатів проведеної в Блоці 2 фінансової діагностики приймаються рішення різного рівня і різної цільової спрямованості - відбувається рішення завдань Блоку 3 «Управління» (етапи 7 - 9).

Докладне дослідження управлінських завдань дозволяє виділити наступні типи стратегій досягнення економічної безпеки: орієнтовані на усунення існуючих або запобігання виникненню можливих загроз; націлені на запобігання впливу існуючої або можливих загроз на об'єкт безпеки; спрямовані на відновлення (компенсацію) завдається шкоди [21].

3. Розробка методики оцінки потенційного банкрутства підприємства.

Для реалізації етапу 5 методичного підходу «Діагностика ступеня кризового стану об'єкта» існує методика оцінки потенційного банкрутства підприємства [21].

Відповідно до отриманих висновків, існує система оцінки банкрутства, розроблена із застосуванням методу аналізу ієрархій (MAI) і заснована на поділі банкрутства підприємства на види [35]. Цей поділ ґрунтується на гіпотезі про різні типи кризових явищ, об'єднаних єдиним поняттям «банкрутство». У розглянутій методиці пропонується наступна класифікація [35]: банкрутство бізнесу (викликано неефективним управлінням активами, використанням ресурсів, низькою діловою активністю і т.д.); банкрутство власника або акціонера, або банкрутство, викликане, в першу чергу, недоліком у власника ресурсів на здійснення простого і розширеного відтворення - при наявності основних фондів і трудових ресурсів; банкрутство виробництва, коли в силу застарілого обладнання і технологій або ж через неефективне використання трудових ресурсів організація не може конкурувати на ринку [35].

На практиці всі види банкрутства взаємопов'язані, і розділити їх можна лише умовно за переважним фактору, який визначає його природу. Метод аналізу ієрархій

є систематичною процедурою для ієрархічного уявлення елементів, що визначають суть будь-якої проблеми [43]. Розробка методики визначення підсумкового рейтингу за рівнями економічної безпеки [43]. Для реалізації етапу 6 методичного підходу була використана методика визначення підсумкового рейтингу за рівнями економічної безпеки (рис. 1.6). У більшості випадків рівень економічної безпеки оцінюється шляхом порівняння параметрів фактичного або прогнозного соціально-економічного розвитку об'єкта дослідження з граничними значеннями індикаторів [43].

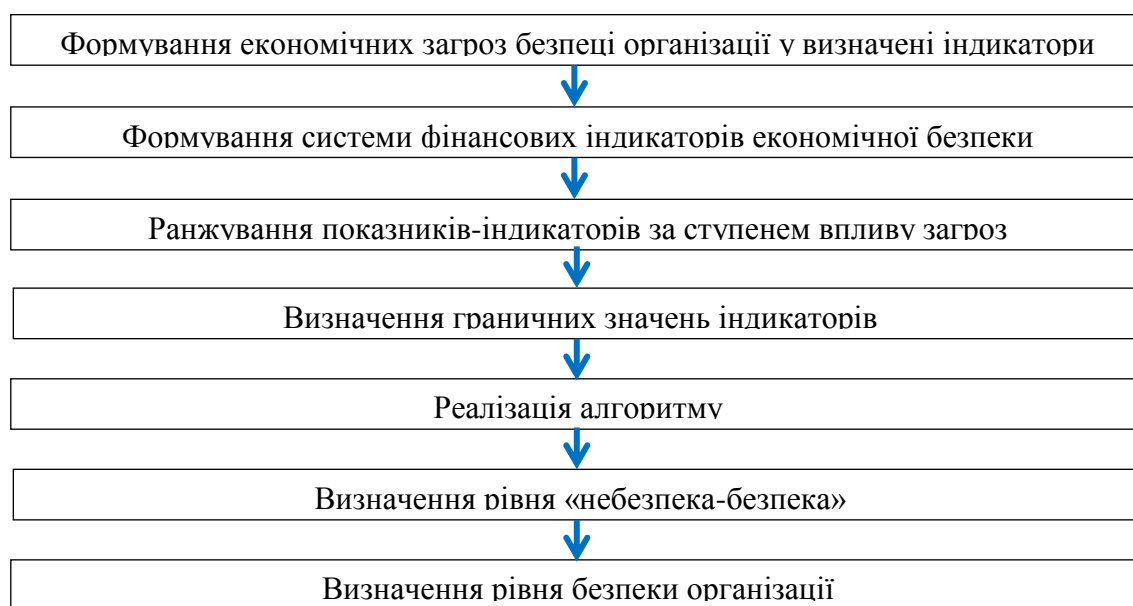


Рис. 1.6. Процедура визначення підсумкового рейтингу за рівнями економічної безпеки

Джерело: складено на основі [43]

5. Застосування графічного підходу до інтерпретації результатів фінансової діагностики економічної безпеки підприємства [43].

Для підвищення ступеня достовірності діагностики, рівня візуальності її результатів, узгодженості різнорідних чинників, що визначають комплексну оцінку, а також прискорення отримання не тільки кількісних, а й якісних значень показників, існує механізм графічної інтерпретації результатів фінансової діагностики економічної безпеки підприємства (рис. 1.7) [35].

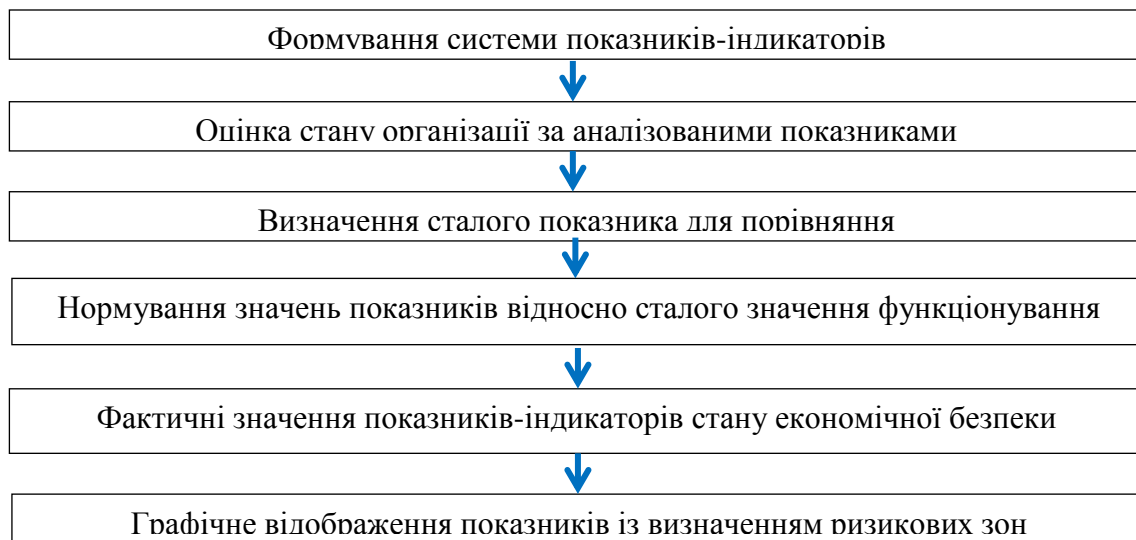


Рис. 1.7. Процес графічного підходу до інтерпретації результатів фінансової діагностики стану економічної безпеки підприємства

Джерело: складено на основі [43]

Аналізуючи переваги та недоліки найбільш відомих підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства, можна зробити висновок, що ці підходи дуже важко використовувати для оцінки рівня економічної безпеки підприємства. На основі аналізу методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства, можна виділити ключові аспекти, для забезпечення комплексності та системності оцінки рівня економічної безпеки підприємства [43]:

- методичний підхід оцінювання рівня економічної безпеки підприємства повинен ураховувати специфіку діяльності підприємства, що дасть змогу вчасно виявити загрози та причини їх появи загроз, а також швидко відреагувати на них та розробити заходи щодо їх усунення;
- для того щоб виявити причини загроз для підприємства, найдоцільніше рівень економічної безпеки оцінювати окремо за кожним складником, а потім зводити до узагальнюючого або інтегрального показника [43];
- точність та об'єктивність результатів розрахунку рівня економічної безпеки підприємства залежить від адекватності визначення системи показників, за

якими проводиться оцінка економічної безпеки, тому вона має максимально точно висвітлювати всі аспекти діяльності підприємства [43];

- якщо вибраний методичний підхід як інструмент оцінки використовує формування граничних значень оціночних показників, то порогові значення повинні базуватися на об'єктивній основі, адже в розрахунках вони виступають базою для порівняння та впливають на результат оцінки рівня економічної безпеки підприємства [43].

Таким чином, процедури та методики оцінювання економічної безпеки в умовах невизначеності є різними. Однак передбачають визначення її рівня.

Висновки до розділу 1

За результатами першого розділу можна зробити такі висновки:

1. Економічна безпека підприємства - це стан такий підприємства його економічної системи, за якого підприємство спроможне запобігати загрозам і забезпечувати власне стабільне функціонування.
2. Програмно-цільовий підхід, в системі економічної безпеки не вимагає орієнтації на максимізацію ринкової вартості або прибутковості бізнесу. Він вимагає, щоб головна мета була цілеспрямованою, а не загальноовизначеною, тому будь-яка ціль, що не передбачає однозначної мети бізнесу, не може бути сумісною з програмно-цільовим підходом до управління. Програмно-цільовий підхід залишається актуальним напрямом досліджень. Управління економічною безпекою на основі застосування програмно-цільового підходу потребує конкретизації цілей за кожною складовою економічної безпеки з визначенням тих програмних заходів, які забезпечать їх досягнення.
3. Застосування програмно-цільового підходу до управління підприємством не тільки формує модель управління підприємством, але й визначає концепцію програмно-цільового управління економічною безпекою підприємства. Цей підхід

дозволяє отримати чіткі критерії оцінки управлінських рішень і правильно визначати пріоритети, що зазвичай є суттєвою проблемою при контролі діяльності підприємства, а також уникати неякісних показників при оцінці результативності діяльності.

4. Загалом програмно-цільовий підхід є таким підходом, який враховує причинно-наслідкові зв'язки реалізації певних економічних та управлінських дій та реалізується на основі досягнення встановлених цілей, шляхом виконання комплексу логічно-упорядкованих у програму заходів. Програмно-цільовий підхід у ракурсі економічної безпеки застосовується у двох напрямках: в системі управління та в системі оцінювання.

5. Дослідження управління економічною безпекою підприємства повинно проводитися на основі врахування реальної середовища функціонування фірми з можливістю подальшої інтеграції його результатів і оцінки впливу рівня економічної безпеки на конкурентоспроможність підприємства.

6. Кількісні показники економічної безпеки підприємства після узагальнення більш наочно виглядають в графічній інтерпретації, на основі якої в подальшому здійснюється вироблення відповідних заходів щодо підвищення безпеки діяльності і, відповідно, конкурентоспроможності підприємства.

7. Побудова цільової моделі управління економічною безпекою підприємства з урахуванням усіх можливих цілей є найбільш важливим і складним елементом. Цільова модель розглядається як упорядкована система цільових завдань, розташованих за рівнями спільності, значущості і доцільної послідовності досягнення. Програмно-цільовий підхід управління при забезпеченні економічної безпеки підприємства застосовується у процесі розробки та реалізації цільової комплексної програми забезпечення економічної безпеки, що представляє собою комплекс заходів для досягнення поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ТА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «КИЇВАЕРОПРОЕКТ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Дослідження проблем та факторів економічної безпеки забезпечувальних підприємств авіаційної промисловості в умовах невизначеності

Авіаційна галузь, з якою співпрацює досліджуване підприємство та виконує будівельні роботи, є системою відкритого типу, на яку впливає широкий спектр технічних, природних, людських та економічних небезпек. Вона є генератором суттєвих загроз для зовнішнього середовища, і тому ми не можемо уявити авіаційну галузь осторонь пошуку відповідей на новітні глобальні виклики. Основним завданнями для авіації є розвиток перевезень на національному, регіональному та глобальному рівнях, з метою забезпечення: економічних, соціальних та екологічних пріоритетів [14].

Безпека авіації є важливою складовою концепції: загальної національної безпеки; системи забезпечення особистої безпеки; безпеки суспільства; безпеки на транспорті від зовнішніх та внутрішніх загроз. Саме підтримка прийняттого рівня безпеки національної авіації є пріоритетним завданням галузі. Національна система управління безпекою авіаційної галузі є інтегральною системою відкритого типу, яка має низку управлінських, функціональних та інформаційних зв'язків із системами забезпечення сталого розвитку та безпеки. Глобальний план забезпечення безпеки авіації на 2020-2022 роки визначає головні пріоритети розвитку авіації та сприяє сталому розвитку держав. План ставить за мету, до 2030 року звести до нульової відмітки кількість загиблих в авіакатастрофах та, в подальшому, підтримувати такий рівень безпеки авіації, що відповідає Порядку денному в галузі сталого розвитку на період до 2030 року ООН. Завдання цього

плану полягає в постійному підвищенні рівня ефективності забезпечення безпеки авіації у міжнародному масштабі шляхом розвитку системи, у рамках якої здійснюється співробітництво держав, регіонів і галузі [89].

Від результатів діяльності авіації безпосередньо або опосередковано залежить досягнення наступних глобальних цілей сталого розвитку [14]:

- а) гідна праця та економічне зростання;
- б) якісна освіта;
- в) промисловість, інновації та інфраструктура;
- г) сталі міста та суспільства;
- д) зміни клімату.

Саме третій пункт глобальних цілей сталого розвитку відображає актуальність розгляду проблем та факторів забезпечення економічної безпеки підприємств авіабудівної галузі.

Авіаційно-транспортна галузь є системою відкритого типу, на яку впливає широкий спектр технічних, природних, людських та економічних небезпек. Кожна небезпека спричиняє створення додаткових ризиків. За таких умов, значно підвищується роль забезпечувальних підприємств, в тому числі й будівельних організацій авіаційної інфраструктури.

Відповідно до положень нових стратегій ІКАО по безпеці авіації, система управління безпекою авіації (СУБА) являє собою упорядкований підхід до управління, що включає: необхідні організаційні структури, сфери відповідальності, політику та процедури. Згідно з системним підходом до проблем безпеки авіації ІКАО, будь-який продукт / послуга, які надаються авіаційними організаціями, повинні бути безпечними. Для забезпечення цієї мети ІКАО прийняті нові документи. Широке застосування новітніх перспективних методів, забезпечило виявлення нових загроз та проведення корекції менеджменту змін до загроз, які були визначені в минулому [103].

Згідно з новими стратегіями ІКАО, кожна держава вимагає впровадження системи управління безпекою авіації наступними авіаційними організаціями: затвердженими навчальними організаціями; експлуатантами літаків або вертольотів; затвердженими організаціями з технічного обслуговування; організаціями, відповідальними за конструкцію типу або виготовлення повітряних суден; постачальниками обслуговування повітряного руху; експлуатантами сертифікованих аеродромів. У сучасних умовах принципового значення набуває розвиток культури безпеки [104].

Тлумачення ІКАО «затвердженими організаціями з технічного обслуговування» та «експлуатантами сертифікованих аеродромів» надає актуальності визначеному напрямку дослідження, а саме, програмно-цільовому управлінню економічною безпекою підприємства (будівельної підприємства авіаційної інфраструктури) в умовах невизначеності.

З переходом до ринкових відносин, в будівельній галузі відбулися суттєві зміни щодо організаційних структур, форм і методів будівельних підходів: децентралізація управління будівельною галуззю і демонополізація її господарської діяльності на основі різних форм власності; розукрупнення надто великих і створення малих підприємств та організацій; формування інфраструктури інвестиційного ринку, який охоплює мережу постачальницьких компаній, матеріально-технічних ресурсів [9,10].

Кількість будівельних підприємств України сьогодні становить 88,737 тис. одиниць, з них великі та середні – 3,6 тисяч [33].

Стан економіки України має вплив на будівельний ринок, визначаючи його стан та перспективи розвитку. З розвитком економіки, збільшується кількість та обсяг замовлень, розширюється обсяг робіт.

Чистий прибуток (збиток) підприємств будівельної галузі, на тлі нестійкої економічної ситуації в країні загалом за 2010-2018 рр. наведені у табл. 2.1.

Як видно з табл. 2.1, протягом 2010-2017 рр. спостерігався негативний баланс

будівельної галузі. Лише у 2018 році цей показник став позитивним, коли підприємств з позитивним сальдо було більше ніж збиткових.

Важливою тенденцією розвитку галузі можна назвати зменшення у 2010-2018 рр. кількості збиткових підприємств у загальній їх кількості. Проте наявні проблеми у фінансовому стані досліджуваних підприємств, що зумовлене економічними тенденціями і не має позитивного впливу на розвиток будівельної промисловості. Середнє значення частки збиткових підприємств у загальній кількості будівельних організацій за останніх 5 років склало 31 % [33]. Така збитковість сьогодні пов'язана з високим рівнем витрат на будівельно-монтажні роботи, низькою окупністю техніки й інвестиційних проектів.

Таблиця 2.1

Чистий прибуток (збиток) підприємств будівельної галузі за 2010-2018 рр.

Роки	Чистий прибуток (збиток) / (млн.грн.)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
2010	-5095,7	53,9	4358,7	46,1	9454,4
2013	-5893,2	61,4	5317,1	38,6	11210,3
2014	-27948,8	61,9	5693,7	38,1	33642,5
2015	-25861,9	70,8	4877,4	29,2	30739,3
2016	-10553,0	70,4	7349,7	29,6	17902,7
2017	-5014,3	71,0	8925,9	29,0	13940,2
2018	4414,1	72,4	13510,5	27,6	9096,4

Джерело: [31]

Проаналізувати причини такого стану можливо за рахунок показників рентабельності будівельної галузі на рис. 2.1. [33].

Такий критично-нестабільний стан рентабельності будівельної галузі протягом 2010-2018 рр., характеризує рівень впливу загрозливих, негативних факторів розвитку економіки в цілому, та низький рівень економічної безпеки на підприємствах.



Рис. 2.1 Рентабельність діяльності підприємств будівельної галузі
за 2010-2018 рр.

Джерело: складено за даними [33]

За проведенням аналізом показників, які можуть відображати рівень економічної безпеки підприємства варто зазначати наявність ряду проблемних питань, як можуть бути пов'язані з управлінням нею. На підприємстві розраховується ряд чинників забезпечення економічній безпеки, які можуть виникати як усередині підприємства, так і поза нею, тобто будуть залежати від сфери їх виникнення, а саме: ендогенні та екзогенні (рис. 2.2).

Зовнішні загрози виникають за межами підприємства і не пов'язані з їх безпосередньою діяльністю. Як правило, це така зміна зовнішнього середовища, яке може завдати підприємству досить істотної шкоди. Серед таких загроз для ТОВ «Київаеропроєкт» слід відзначити зміну структури і/або скорочення попиту, скорочення державного замовлення. При відсутності альтернативних замовлень може відбутись критичне зниження рентабельності і доходів підприємства; зростання постійних витрат підприємства, викликаних, головним чином, збільшенням забезпечення матеріальними, енергетичними та іншими ресурсами; систематично підвищується індексація вартості основних фондів; періодичні стрибки інфляції, відсутність підтримки вітчизняних підприємств з боку держави.

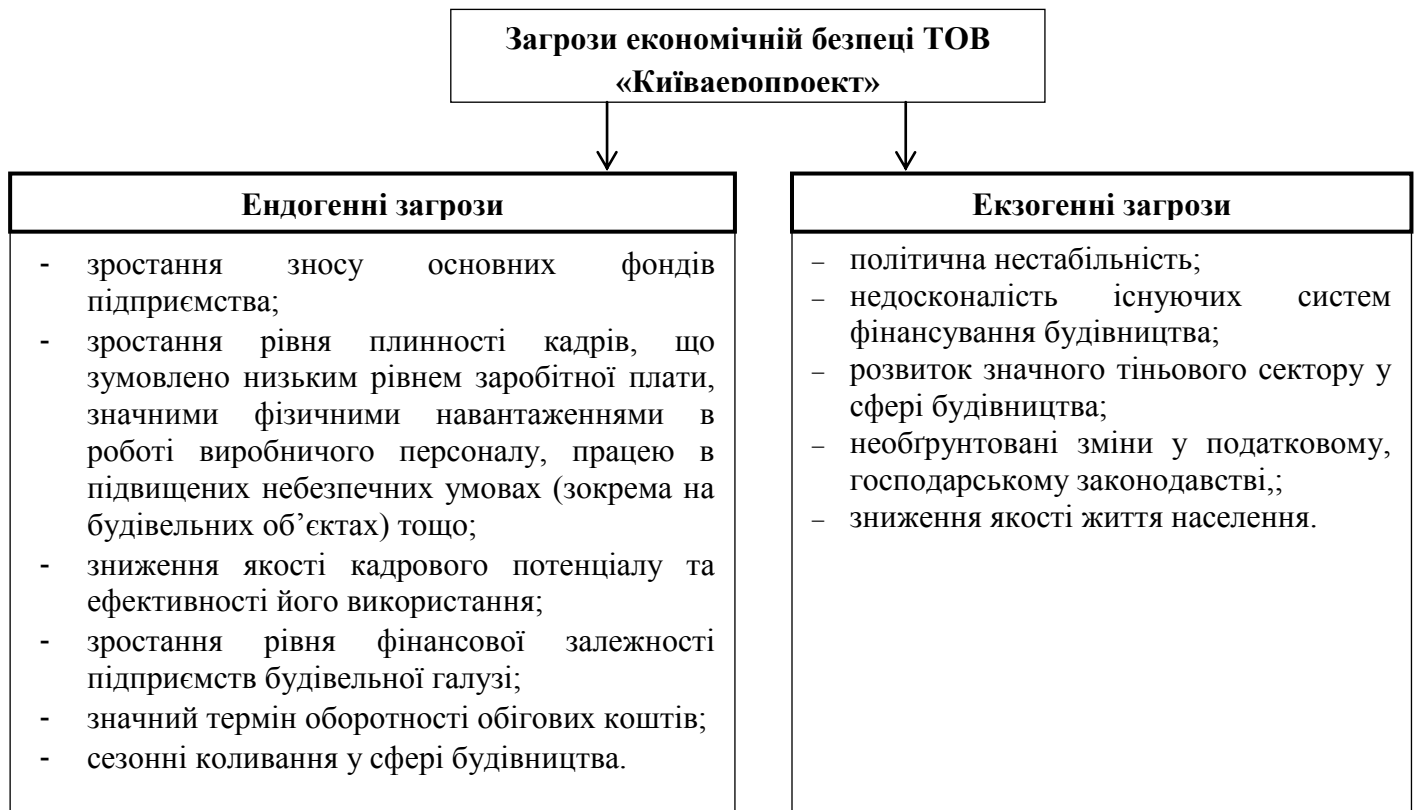


Рис. 2.2. Загрози економічній безпеки ТОВ «Київаеропроект», на які звертає увагу керівництво

Джерело: розраховано за даними підприємства

Крім того основними причинами, що негативно впливають на забезпечення економічної безпеки підприємств будівельної галузі, варто вважати: погіршення інвестиційного клімату, підвищення вартості енергоресурсів; зміна курсу валюти та рівень інфляції; зростання цін на матеріали; зменшення державного фінансування; збільшення процентної ставки на кредит; нестабільний фінансовий стан підприємств-клієнтів; нестача кваліфікованих кадрів на будівельних підприємствах.

На конкурентоспроможність підприємств авіабудівної галузі негативно позначається ряд тенденцій, зокрема через останні події, у тому числі включно з військовою агресією. Це призвело до втрати частини ринків збуту, а також позначилось на фінансових показниках ефективності. Крім того, кредитна та амортизаційна політика несприятливо сприяють на розвиток будівельної галузі, оскільки потребує покращення рівень інвестиційного клімату, впровадження

системи прискореної амортизації не тільки у супутнього інвентаря але й основних засобів, що перебуває і є вагомою проблемою накопичення підприємствами застарілих і недіючих основних засобів.

		Сильні сторони	Слабкі сторони
		<ul style="list-style-type: none"> – Висока якість виконання робіт; – Наявність необхідних дозволів і сертифікатів; – Великий досвід виконання робіт; – Самостійне виконання робіт «під ключ»; – Наявність висококваліфікованих спеціалістів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Високий знос обладнання; – Слабкий захист від зовнішніх загроз; – Високі виробничі витрати; – Слабодосліджена диверсифікація діяльності; – Неповна виробнича завантаженість.
Можливості	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання ринку авіаперевезень; – Поява нових технологій в будівництві; – Зростання попиту на будівництво в сфері авіації; – Надання додаткових послуг. 	Перспективи розвитку: <ul style="list-style-type: none"> – Інвестування в технологічне обладнання; – Збільшення обсягів будівництва та послуг з обслуговування аеродромів; – Вдосконалення науково-технічної бази. 	Внутрішнє вдосконалення: <ul style="list-style-type: none"> – Розробка плану запобігання зовнішнім загрозам та моніторинг; – Ефективне управління фінансовим станом; – Розробка плану диверсифікації діяльності.
Загрози	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення цін на матеріали; – Загострення конкуренції (лобіювання конкурентів); – Відсутність висококваліфікованих спеціалістів; – Спад економіки країни; – Зміна технологічних умов в будівництві авіаційної інфраструктури. 	Стратегічні переваги: <ul style="list-style-type: none"> – Можливості залучення інвестицій в умовах кризи; – Кращі конкурентні позиції за рахунок спеціалістів і якості виконаних робіт; – Наявність надійних постачальників матеріалів та обладнання; – Наявність дозволів, патентів і сертифікатів для роботи з авіапідприємствами 	Обмеження розвитку: <ul style="list-style-type: none"> – Обмежена можливість залучення інвестицій і кредитів; – Відсутність програми із запобігання зовнішнім загрозам; – Високий рівень технологічного зносу; – Низький рівень інформаційного захисту на підприємстві.

Рис. 2.3. SWOT-аналіз зовнішніх загроз ТОВ «Київаеропроєкт».

Джерело: складено автором

Проведене дослідження макроекономічного середовища діяльності підприємств авіабудівної галузі виявило необхідність перегляду рівня економічної безпеки в авіабудівній галузі у напрямі формування системи програмно-цільового управління економічною безпекою підприємства.

На основі виявлених факторів впливу на економічну безпеку підприємства, було розроблено SWOT-аналіз зовнішніх загроз ТОВ «Київаеропроєкт» (рис. 2.3).

Проведений аналіз зовнішніх загроз, дозволив виявити чотири ключові фактори, які необхідно враховувати при реалізації програми із вдосконалення економічної безпеки підприємства:

1. *Обмеження розвитку підприємства* відбувається завдяки значному впливу зовнішнього середовища, а саме: обмежує можливості залучення інвестицій і кредитів; відсутності програми із запобігання зовнішнім загрозам; високому рівню технологічного зносу; низькому рівню інформаційного захисту на підприємстві.
2. *Стратегічні переваги підприємства* полягають у гарних конкурентних позиціях за рахунок спеціалістів і якості виконаних робіт; наявності надійних постачальників матеріалів та обладнання; наявності дозволів, патентів і сертифікатів для роботи з авіапідприємствами, що розширює можливості для диверсифікації діяльності.
3. *Внутрішнє вдосконалення підприємства* передбачає розробку плану запобігання зовнішнім загрозам та моніторинг; ефективне управління фінансовим станом.
4. *Перспективи розвитку підприємства* є стратегічним планом, який дозволяє запланувати напрями вдосконалення, а саме: інвестування в технологічне обладнання; збільшення обсягів будівництва та послуг з обслуговування аеродромів; вдосконалення науково-технічної бази.

Таким чином, у компанії є потенціал ефективно працювати в своїй специфічній сфері і використовуючи сильні сторони підприємства, використовувати можливості, що з'являються і уникнути загроз.

2.2 Аналіз економічної безпеки ТОВ «Київаеропроект»

Об'єктом дослідження є будівельна організація ТОВ «Київаеропроект». Основною метою підприємства є здійснення повного комплексу послуг з будівельної діяльності та реконструкції авіаційної інфраструктури, а також будівництво житлових і нежитлових будівель, інші будівельно-монтажні роботи, інші роботи із завершення будівництва, діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах [55].

Серед діяльності ТОВ «Київаеропроект» доцільно вирізнити проектування та реалізацію робіт з обслуговуванням аеропортів та будівництвом вертолітних площадок. Зокрема, підприємство надає послуги з ремонту та будівництва аеродромів, злітного покриття, а також будівництво вертолітних площадок. Злітна площа залежить від габаритів повітряного судна, кількості вертольотів, наявності приміщень для стоянки. Для облаштування вертолітного майданчика використовується алюмінієві панелі, асфальт, бетон, асфальтобетон, дерев'яний настил і інші матеріали. ТОВ «Київаеропроект» надає наступні види послуг: геодезичні роботи на будівельних майданчиках, підготовчі роботи на будівельних майданчиках, земляні роботи, облаштування та планування міні зльотних полів, улаштування основ і покриттів перонів аеропортів, злітно-посадкових смуг, руліжних доріжок, будує системи водовідвідних і дренажних систем

ТОВ «Київаеропроект» має всі державні ліцензії та сертифікати на проведення робіт, пов'язаних з будівництвом аеродромів. При виконанні робіт, використовує сучасні матеріали та новітні технології, що дозволяє забезпечувати високий якісний

рівень побудованих об'єктів. Організаційно-правова форма підприємства - товариство з обмеженою відповідальністю.

Аналіз економічної безпеки підприємства здійснимо за її ключовими складовими.

Фінансова складова економічної безпеки. Насамперед розглянемо показники операційної діяльності підприємства з точки зору фінансової безпеки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники операційної діяльності підприємства за фінансовою складовою економічної безпеки ТОВ «Київаеропроєкт», тис. грн.

№ п/п	Показник	Од. вим.	Роки			Абсолютне відхилення	
			2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
1.	Обсяг реалізованих будівельних послуг	тис. грн.	6737,9	9145,0	13412,5	2407,1	4267,5
3	Собівартість реалізованих послуг	тис. грн..	5038,9	7379,7	11002,3	2340,8	3622,6
2.	Фінансовий результат діяльності до оподаткування	тис. грн..	507,3	368,9	223,8	-138,4	-145,0
3.	Оборотні кошти	тис. грн.	5439,7	6457,2	7636,1	1017,5	1178,8
4.	Чистий прибуток	тис. грн..	384,5	265,0	149,0	-119,5	-115,9
5.	Власний капітал	тис. грн..	4066,2	4283,7	4411,6	217,5	127,9
6.	Поточні зобов'язання	тис. грн..	560,4	1798,3	2495,9	1237,9	697,6
7.	Чистий дохід	тис. грн..	5614,9	7620,9	11177,0	2006,0	3556,1

Джерело: розраховано за даними підприємства

Згідно проведеного аналізу можна стверджувати, що за фінансовою складовою підприємство має позитивні результати, проте не за усіма показниками. Так викликає певне занепокоєння фінансовий результат діяльності до оподаткування, який поступово знижується, хоча витрати на 1 грн. реалізованих послуг залишаються стабільно стійкими. Це може свідчити про певне зростання собівартості послуг, що дійсно відбулося на підприємстві, враховуючи підвищення комунальних платежів та електроенергії. Особливо під час монтажних робіт та будівельної діяльності щодо зварювання конструкцій має місце зростання витрат на роботи через зростання вартості електроенергії. Зросли у ціні і відповідні будівельні матеріали. Також присутнє зростання обсягів зростання будівельних послуг, однак такі дані свідчать

про зростання їх ціни у підрядників та для замовників. Обсяги ж виконання робіт у натуральному вираженні залишаються стабільними з незначними коливаннями. Це потребує певних заходів з забезпечення економічної безпеки та встановлення цільових параметрів досягнення. Загалом порівнюючи зростання собівартості за темпом приросту у 2019 р. вона зросла на 0,49%, при цьому обсяг реалізованих послуг та чистий дохід зросли на 0,47, що може також бути сигналом для підприємства щодо введення заходів зі зниження собівартості продукції (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Темп приросту собівартості, обсягів реалізованої продукції, чистого доходу за фінансовою складовою економічної безпеки ТОВ «Київаеропроект».

Джерело: розраховано за даними підприємства

Проаналізуємо динаміку операційних витрат ТОВ «Київаеропроект» за даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки операційних витрат ТОВ «Київаеропроект»

№ з/п	Показники	Од. вим.	Роки			Абсолютне відхилення	
			2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1.	Матеріальні витрати	тис. грн.	699,8	971,1	1620,5	271,3	649,4
2.	Витрати на сплату праці	тис. грн.	1064,4	1368,6	1310,9	304,2	-57,7
3.	Відрахування на соціальні заходи	тис. грн.	409,79	526,91	504,70	117,12	-22,21
4.	Амортизація	тис. грн.	127,2	152,2	435,8	25,0	283,6
5.	Інші операційні витрати	тис. грн.	1236,8	2933,9	5608,6	1697,1	2674,7
	Разом	тис. грн.	3537,99	5952,71	9480,5	2414,72	3527,79

Джерело: розраховано за даними підприємства

Аналіз динаміки операційних витрат дав змогу визначити, що на підприємстві зростають матеріальні витрати, і це є не сприятливим показником для економічної безпеки, враховуючи попередньо проаналізована собівартість та прибутки підприємства. Тому слід звернути увагу на цей показник. На підприємстві по відношенню 2019 р. до 2018 р. зросли амортизаційні відрахування, оскільки було придбано автомобіль зі змішування бетону – бетонозмішувач.

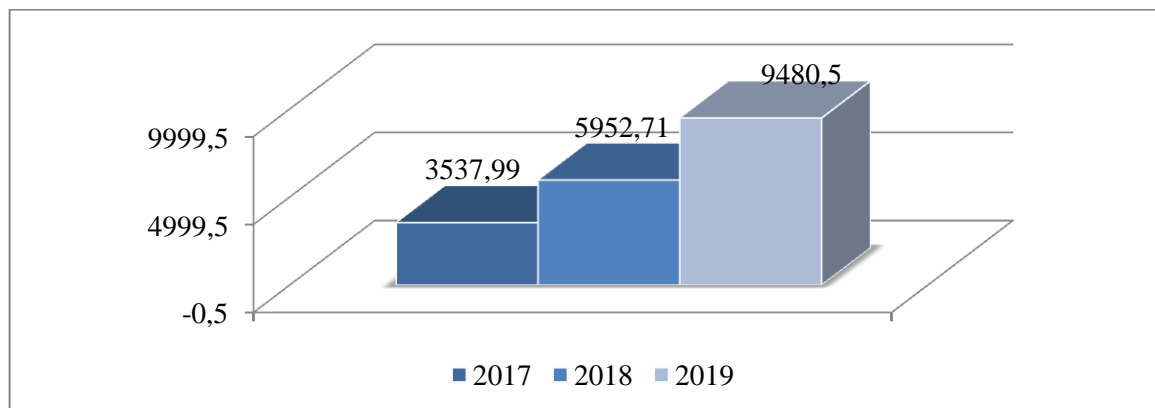


Рис.2.5 Динаміка операційних витрат ТОВ «Київгазобуд».

Джерело: розраховано за даними підприємства

Відрахування на соціальні заходи у 2019 р. зменшились на -22 тис. грн., що пов'язано з відтоком персоналу та зниженням рівня середньої заробітної плати. Загалом на підприємстві простежується зростання операційних витрат (рис.2.5), що визначає необхідність аналізу їх структури.

Здійснимо аналіз структури операційних витрат ТОВ «Київгазобуд» за даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз структури операційних витрат ТОВ «Київгазобуд»

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1.	Матеріальні витрати	19,8	16,3	17,1	-3,5	0,8
2.	Витрати на сплату праці	30,1	23,0	13,8	-7,1	-9,2
3.	Відрахування на соціальні заходи	11,6	8,9	5,3	-2,7	-3,5
4.	Амортизація	3,6	2,6	4,6	-1,0	2,0
5.	Інші операційні витрати	35,0	49,3	59,2	14,3	9,9
	Разом	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0

Джерело: розраховано за даними підприємства

Як можна побачити значну частку у структурі витрат мають інші операційні витрати підприємства (рис. 2.6).

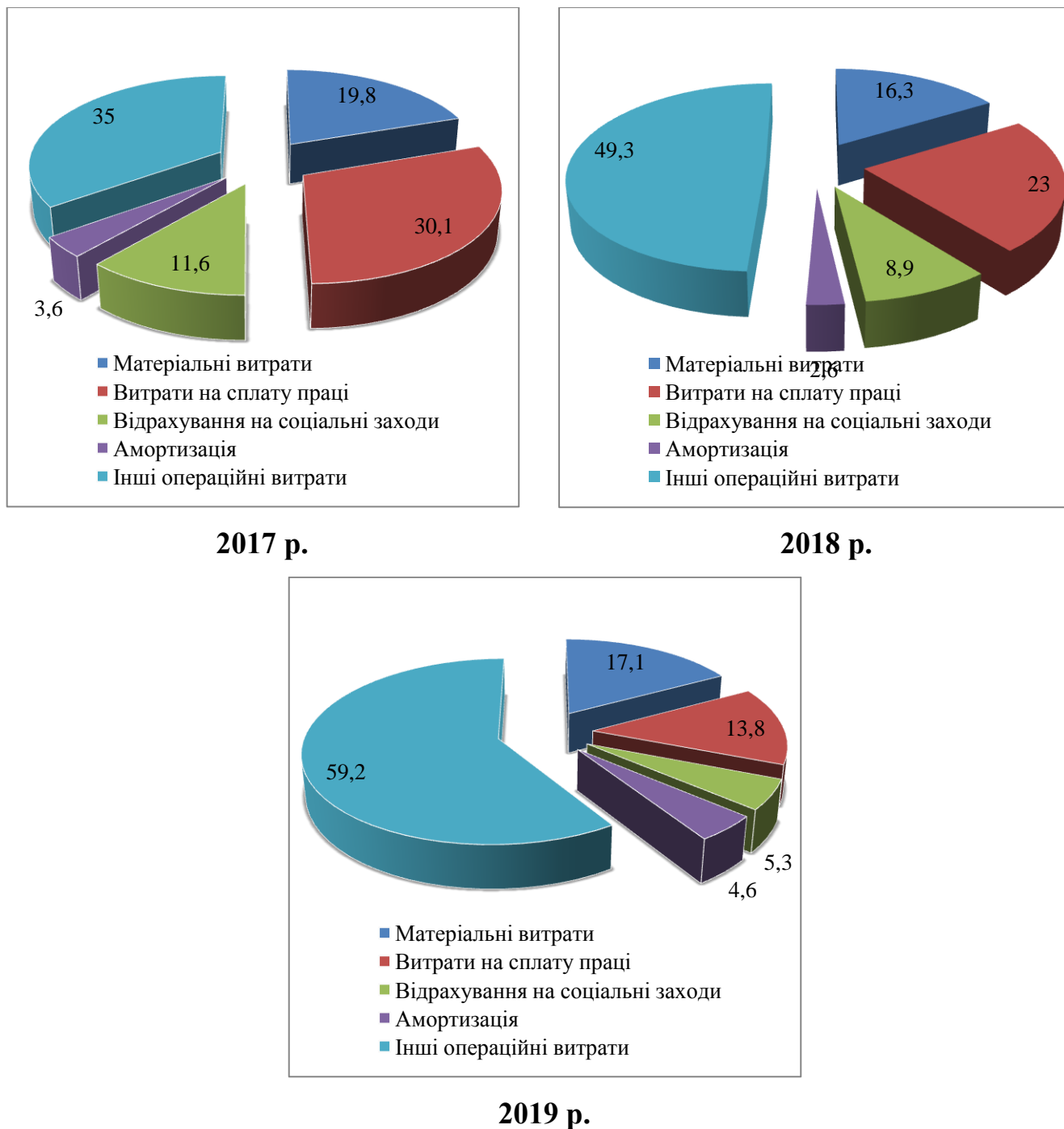


Рис. 2.6 Структура операційних витрат ТОВ «Київаеропроєкт», 2017-2019 рр.

Джерело: розраховано за даними підприємства

Зазначене пов'язано з тим, що підприємство здійснює ще й проекту діяльність, яка включається до проведення досліджень та розробок на підприємстві. Підприємство здійснює переоцінку запасів, які знецінюються, що також входить до цих витрат. Будівельні матеріали для таких специфічних робіт як будівництво вертолітних площадок закупаються з-за кордону, тому підприємство втрачає від операційної курсової різниці (від зміни курсу валюти за операціями, активами і зобов'язаннями, що пов'язані з операційною діяльністю підприємства), що відбувалось у 2019 р. Розглянемо докладніше структуру витрат за роками. Як можна побачити з рис. На підприємстві поступово збільшується обсяг інших витрат, що пов'язано з позитивним явищем – розробки проектів будівництва як для себе, так і для інших підприємств. Але і присутній вплив зовнішнього фактора – зміна курсу валют. Наявний перевищене зростання матеріальних витрат, що може свідчити про недостатню оптимальність їх використання, наявність поломок комплектуючих, їх втрата в процесі будівництва. Підприємство має підвищити рівень контролю за працівниками – робітниками, що проводять монтажні та будівельні роботи. Оскільки такий обсяг матеріальних витрат у майбутньому знижує економічну безпеку, збільшуючи невиправдану матеріаломісткість проведення будівельних робіт. На підприємстві також зростають поточні зобов'язання, зокрема у 2019 р. вони зросли на 697,6 тис. грн. через отримання короткострокових кредитів у банках під час будівництва. Враховуючи специфіку підприємства, виконання робіт відбувається за власний кошт, а їх повернення замовниками сплачується вже після актів про виконані роботи, тому короткострокова кредиторська заборгованість є стійкою проблемою підприємства. Однак значного впливу на економічну стійкість вона не несе. Варто відмітити, що темп приросту оборотних коштів підприємства залишається стабільним, що також може мати негативні наслідки для економічної безпеки підприємства, а поточні зобов'язання, хоч і мали зниження у 2019 р., однак у 2018 р. відбувалось їх зростання (рис.2.7)

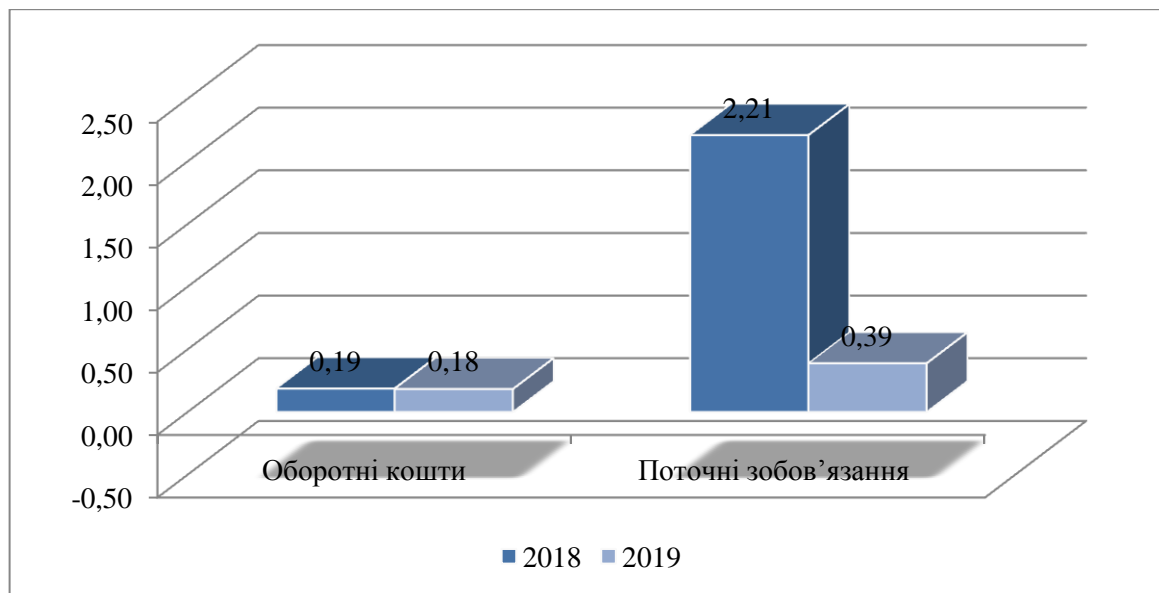


Рис. 2.7 Темп приросту оборотних коштів та поточних зобов'язань за фінансовою складовою економічної безпеки.

Джерело: розраховано за даними підприємства

Фінансово-економічна діяльність підприємства може бути проаналізована у контексті економічної безпеки як показники її складової – фінансова безпека. Для цього потрібно розрахувати та проаналізувати показники ліквідності. Кожний з цих показників містить показник поточних зобов'язань. Для економічної безпеки за фінансовою складовою для підприємства ТОВ «Київаеропроєкт» ці показники важливими, оскільки воно регулярно бере короткострокові кредити для реалізацію будівництва, а потім після завершення робіт та отримання розрахунків за актами про виконання робіт, повертає ці кредити банківським установам.

Коефіцієнт покриття або як він ще називається коефіцієнт поточної ліквідності показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Оборотні активи – це середньо- і високоліквідна частина активів підприємства [63]. Особливість оборотних активів порівняно з необоротними полягає в тому, що вони можуть бути перетворені в грошові кошти протягом одного року (якщо період одного виробничого циклу вищий одного року, то протягом одного виробничого циклу) [63]. Показник поточної ліквідності – це індикатор здатності компанії відповідати за

поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Показник демонструє, скільки в компанії є гривень оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань [63].

$$K_{л} = \frac{O_a}{П_з} \quad (2.1)$$

де O_a – оборотні активи;

$П_з$ – поточні зобов'язання

Коефіцієнт швидкої ліквідності дає змогу оцінити здатність підприємства розраховуватись за почерговими зобов'язаннями за рахунок найбільш ліквідних активів підприємства [63]. Індикатор короткострокової ліквідності компанії, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів (грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції, дебіторську заборгованість і т.д.). Цей показник схожий на показник поточної ліквідності, адже показує рівень платоспроможності компанії. Проте показник швидкої ліквідності є більш консервативним і точним, адже дозволяє виключити менш ліквідні оборотні активи [63]. Показник демонструє скільки грошових одиниць ліквідних оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю зобов'язань.

$$K_{шл} = \frac{O_a - B_з - B_a - H_в - \Gamma_{np}}{П_з} \quad (2.2)$$

де O_a – оборотні активи;

$B_з$ – виробничі запаси;

B_a – поточні біологічні активи;

$H_в$ – незавершене виробництво;

Γ_{np} – готова продукція;

$П_з$ – поточні зобов'язання

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (англомовний аналог Cash Ratio) - співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних (короткострокових) зобов'язань. До найбільш ліквідної частини активів належать грошові кошти та їх еквіваленти. Показник демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно [63]. Більш низький показник вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Значення вище нормативного також може вказувати на проблеми в компанії і свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі, вони не генерують дохід компанії. Тому занадто високий показник абсолютної ліквідності говорить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів [63].

$$K_{\text{шл}} = \frac{P_{\phi} + \Gamma}{P_3} \quad (2.3)$$

де P_{ϕ} – поточні фінансові інвестиції;

Γ_3 – грошові кошти та їх еквіваленти;

P_3 – поточні зобов'язання

Проаналізуємо отримані результати за визначеними показниками (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки показників ліквідності ТОВ «Київгазопроєкт» як показників фінансової складової економічної безпеки підприємства

№ з/п	Показник	Значення показника			Абсолютне відхилення		Темп приросту		
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2017	2018	2019
1.	Коефіцієнт покриття	9,71	3,59	3,06	-6,12	-0,53	-0,12	-0,63	-0,15
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,78	0,77	0,33	0,00	-0,44	-0,02	-0,01	-0,57
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,50	0,43	0,46	-2,97	-0,71	-0,1	-0,15	0,07

Джерело: розраховано за даними підприємства

За даними табл.2.5 можна стверджувати, що протягом 2017-2019 рр. за економічно розрахованими показниками коефіцієнт покриття на підприємстві є стабільно більше 1 (нормативне значення > 1). Це доводить, що підприємство має достатньо оборотних коштів на покриття поточних зобов'язань, тобто у разі якщо підприємство бере короткострокові кредити, то воно спроможне покрити їх та погасити вчасно. Підприємство має можливість і розраховується за позачерговими зобов'язаннями, показники відповідають нормативному значенню (0,6 – 0,8) за 2017-2018 р. Однак у 2019 р. показник знизився за рахунок зниження обсягу грошових коштів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом трьох років відповідає встановленому нормативу ($>0,2$) – 0,5, 0,43, 0,46 відповідно.

За темпом приросту можна спостерігати тільки зниження коефіцієнту швидкої ліквідності, що пов'язано з грошовою масою підприємства та різкими коливаннями курсу валюти й імпортуванням будівельних конструкцій за валюту (рис. 2.8).

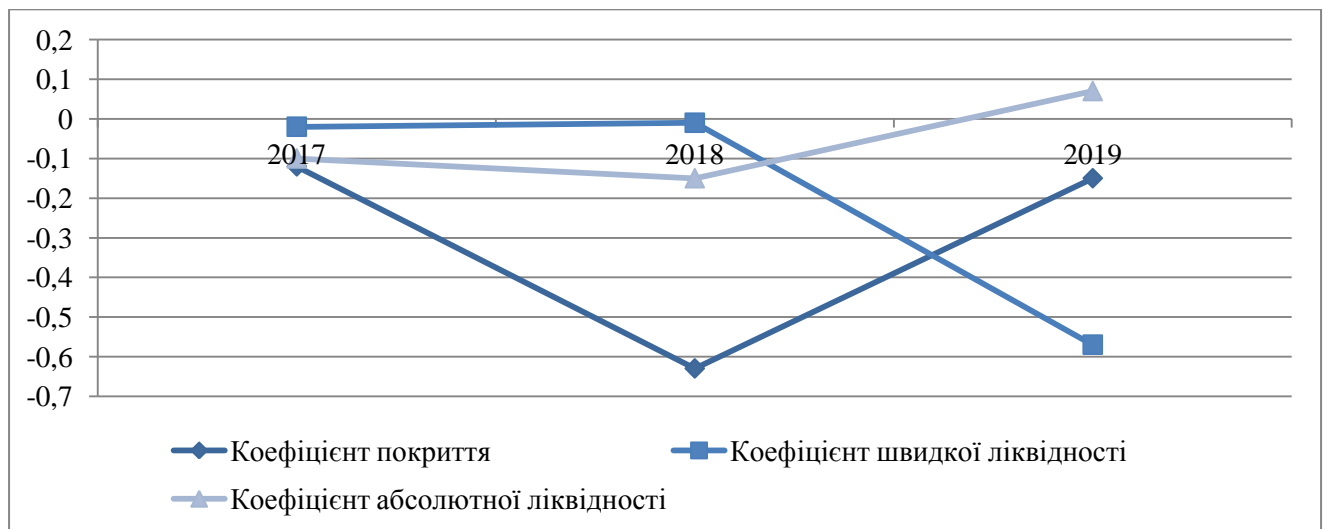


Рис. 2.8 Темп приросту показників ліквідності ТОВ «Київаеропроект» як показників фінансової складової економічної безпеки підприємства

Джерело: розраховано за даними підприємства

Наступною групою показників є показники фінансової стійкості та платоспроможності, а також рентабельність власного капіталу результати досягнуті за якими також впливають на рівень економічної безпеки підприємства.

Коефіцієнт мобільності активів відображає співвідношення між оборотними та не оборотними активами. По іншому він ще називається коефіцієнт мобільності активів. Мобільність означає здатність активів переходити з однієї форми в іншу. Висока мобільність говорить про те, що компанія зможе змінити структуру активів протягом короткого періоду часу, говорить про здатність компанії підлаштовуватися під зовнішній вплив ринку, проводити гнучку діяльність [63].

$$K_{\text{л}} = \frac{O_a}{H_a} \quad (2.4)$$

де O_a – оборотні активи;

H_a – необоротні активи

Коефіцієнт автономії або фінансової незалежності відображає фінансову стійкість підприємства, його незалежність від позикового капіталу [97]. За його допомогою визначають частину власних коштів у загальній сумі усіх коштів підприємства, авансованих для здійснення статутної діяльності. Необхідно, щоб такий коефіцієнт зростав, оскільки зростання власних коштів забезпечить можливість профінансувати наслідки непередбачуваних обставин [97]. Нормативне-мінімальне значення коефіцієнта – 0,5. Показник є важливим для кредиторів, оскільки підвищення фінансової незалежності до зволяє вважати підприємство таким, що спроможне погашати свої зобов'язання.

$$K_{\text{авт}} = \frac{B_k}{\Phi}, \quad \dots\dots\dots (2.5)$$

де B_k – власний капітал;

Φ – загальна сума фінансування (1-3 розділи пасиву балансу)

Коефіцієнт маневрування показує, яка частина власних коштів підприємства знаходиться в мобілізована. Якщо показник низький, то капітал знаходиться у тих активах, які не можуть швидко перетворитись на грошовий ресурс для розрахунків. Використання цього коефіцієнту передбачає формування балансу у структурі між іммобілізованими коштами та мобілізованими [97].

$$K_{ман.} = \frac{O_{\epsilon}}{\Phi_o}, \quad (2.6)$$

де O_{ϵ} – власні оборотні кошти;

Φ_o – сума джерел формування оборотних коштів (розділи 1 та 2 пасиву балансу)

Для оцінювання фінансової безпеки підприємства варто також розраховувати рентабельність власного капіталу. Рентабельність власного капіталу – показник, що вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів. Цей індикатор є найбільш важливим для власників підприємства, адже дозволяє визначити зростання їх добробуту за аналізований період [63].

Рентабельність власного капіталу (ROE) розраховується за формулою:

$$R_{ROE} = \frac{Ч_n}{B_k} \cdot 100\% \quad (2.7)$$

де $Ч_n$ – чистий прибуток;

B_k – власний капітал.

За результатами аналізу зазначених показників було отримано ряд даних наведених у табл. 2.6. Здійснимо їх аналіз.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості та платоспроможності, рентабельність власного капіталу ТОВ «Київаеропроєкт» як показників фінансової складової економічної безпеки підприємства

№ з/п	Показник	Значення показника			Абсолютне відхилення		Темп приросту		
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2017	2018	2019
1.	Коефіцієнт мобільності активів	1,17	1,06	1,12	-0,113	0,057	-0,0,8	-0,10	0,05
2.	Коефіцієнт автономії	1,38	1,38	1,38	0,001	0	0	0,00	0,00
3.	Коефіцієнт маневрування	1,15	0,93	0,95	-0,219	0,022	-0,01	-0,19	0,02
4.	Рентабельність власного капіталу	9,5	6,2	3,4	-3,3	-2,8	-0,3	-0,35	-0,45

Джерело: розраховано за даними підприємства

Коефіцієнт співвідношення між активами ТОВ «Київаеропроєкт» за економічними розрахунками знаходиться відповідно до нормативного значення і є більше 1. Коефіцієнт мобільності оборотних активів також відповідає встановленим нормативам. Коефіцієнт автономії також має значення, що перевищує 0,5 як і коефіцієнт маневрування. Можна спостерігати, що після незначного падіння їх значень за темпом приросту у 2018 р. на період 2019 р. показники мають тенденцію до зростання. Аналізуючи рентабельність власного капіталу можна засвідчити наявні певні проблеми у його зростанні як за економічно розрахованими показниками, так і за темпом приросту (рис. 2.8). Однак враховуючи, що підприємство перебуває на ринку до десяти років, то така тенденція є виправданою, оскільки нерозподілений прибуток здебільшого вкладається у розвиток підприємства.

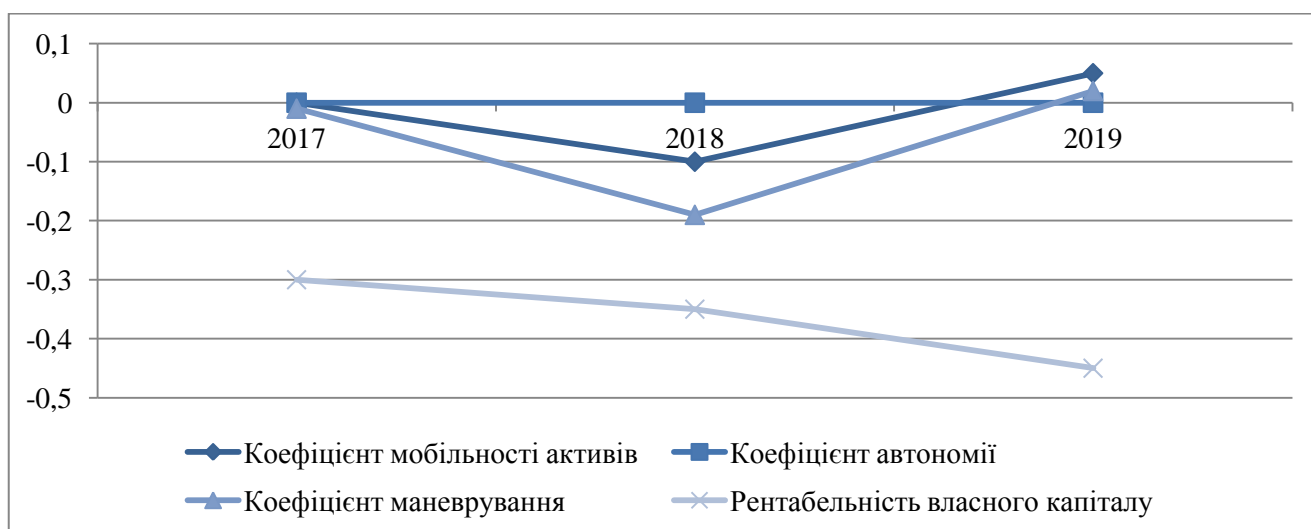


Рис. 2.8 Темп приросту показників фінансової стійкості та платоспроможності, рентабельність власного капіталу ТОВ «Київаеропроєкт» як показників фінансової складової економічної безпеки підприємства

Джерело: розраховано за даними підприємства

Техніко-технологічна складова економічної безпеки. Наступні показники є показники техніко-технологічної безпеки. Їх доречно розглядати на прикладі вартості (первісної) основних фондів (рис. 2.9). Як наведено на рисунку вартість основних фондів підприємства у 2018 р. показник їх збільшення склав 695,5 тис.грн., а у 2019 р. відбулося їх зниження. Тобто частина основних фондів була списана, як

такі, що не придатні для застосування. В основному це стосувалось інвентарю, різних розхідних основних засобів. Крім того, частину обладнання для будівельних робіт керівництво підприємства вирішило брати в оренду, що є типовим для будівельної галузі. Підприємству варто звернути увагу на такі показники та нарощувати техніко-технологічний потенціал та власні основні засоби.

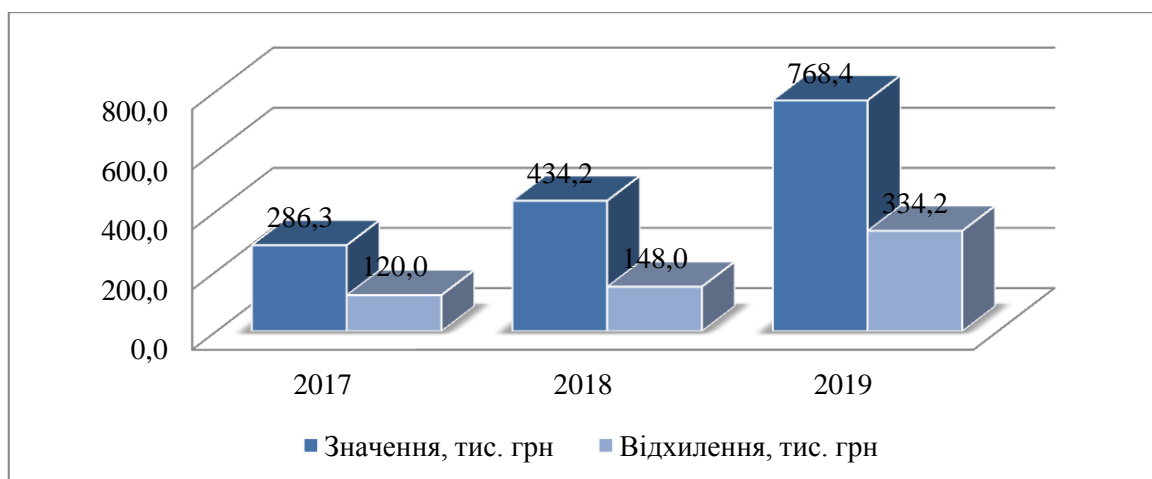


Рис. 2.9 Зміна показників основних фондів ТОВ «Київаеропроект».

за техніко-технологічною складовою економічної безпеки, тис. грн.

Джерело: розраховано за даними підприємства

Вагомою необхідністю підприємства, що займається будівництвом є відслідковування матеріально технічного рівня, оскільки це і якість робіт та послуг, які впливають на імідж підприємства, це технічна безпека робіт, які виконуються робітниками. Тому варто детально проаналізувати показники, що характеризують такий і рівень і відображають техніко-технологічну безпеку ТОВ «Київаеропроект».

З метою подальшого визначення рівня економічної безпеки варто розрахувати ряд показників. До таких показників вважаємо за доцільне узяти: коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності, фондівіддачу, фондомісткість, фондоозброєність

Коефіцієнт оновлення основних фондів – характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду [101]. Коефіцієнт оновлення основних засобів визначається за формулою [101]:

$$K_{он} = \frac{\Phi_{вв}}{\Phi_{к.р.}}, \quad (2.8)$$

де $\Phi_{вв}$ – вартість введеного в дію основних засобів;

$\Phi_{к.р.}$ – вартість основних засобів на кінець досліджуваного періоду.

Визначаємо коефіцієнт вибуття за формулою:

$$K_{виб} = \frac{\Phi_{виб.}}{\Phi_{п.р.}} \quad (2.9)$$

де $\Phi_{виб.}$ – вартість виведеного з дії основних засобів;

$\Phi_{п.р.}$ – вартість основних засобів на початок року.

Коефіцієнт зносу основних фондів характеризує частку вартості основних засобів, що було списано на витрати виробництва в попередніх періодах[75]. Тобто чим нижчий цей показник тим краще. Визначаємо коефіцієнти зносу основних засобів за формулою [101]:

$$K_{зн} = \frac{ОФ_з}{ОФ_{поч}} \quad (2.10)$$

де $ОФ_з$ – сума накопиченого зносу основних засобів;

$ОФ_{поч.}$ – початкова вартість основних фондів на підприємстві.

Таблиця 2.7

**Аналіз динаміки показників технічного стану основних засобів ТОВ
«Київгаз» як показників техніко-технологічної складової економічної
безпеки**

№ з/п	Показник	Значення показника			Абсолютне відхилення		Темп приросту		
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2017	2018	2019
1.	Коефіцієнт оновлення	0,07	0,03	0,03	-0,04	0,00	-0,32	-0,57	0,14
2.	Коефіцієнт вибуття	0,10	0,06	0,03	-0,05	-0,03	-0,4	-0,43	-0,47
3.	Коефіцієнт зносу	0,44	0,35	0,57	-0,09	0,22	-0,18	-0,21	0,62
4.	Коефіцієнт придатності	0,56	0,65	0,43	0,09	-0,22	0,12	0,16	-0,34

Джерело: розраховано за даними підприємства

Коефіцієнт придатності основних фондів – виявляє, яку частку складає їх залишкова вартість від первісної вартості [20]. Розраховуємо коефіцієнт придатності основних засобів за формулою [20]:

$$K_{\text{прид.}} = 1 - K_{\text{зн}} \quad (2.11)$$

Проведемо аналіз динаміки показників технічного стану основних засобів ТОВ «Київаеропроєкт» за даними табл. 1.7.

Як можна побачити на рис. 2.10 у 2019 р. підприємство мало зростання за коефіцієнтом оновлення основних засобів, темп його приросту склав 0,14, порівняно з падінням у попередніх роках. З огляду на техніко-технологічну безпеку підприємства – це є позитивною зміною. Не відбувається стрімкої зміни за коефіцієнтом вибуття. Тобто протягом трьох років підприємство не виводило з обороту обладнання та інвентар. Однак маємо тенденцію до зростання коефіцієнту зносу основних засобів та відповідному йому оберненому показнику придатності. Нажаль зростання зносу на 62% свідчить те термінову необхідність зміни частини обладнання та модернізації.

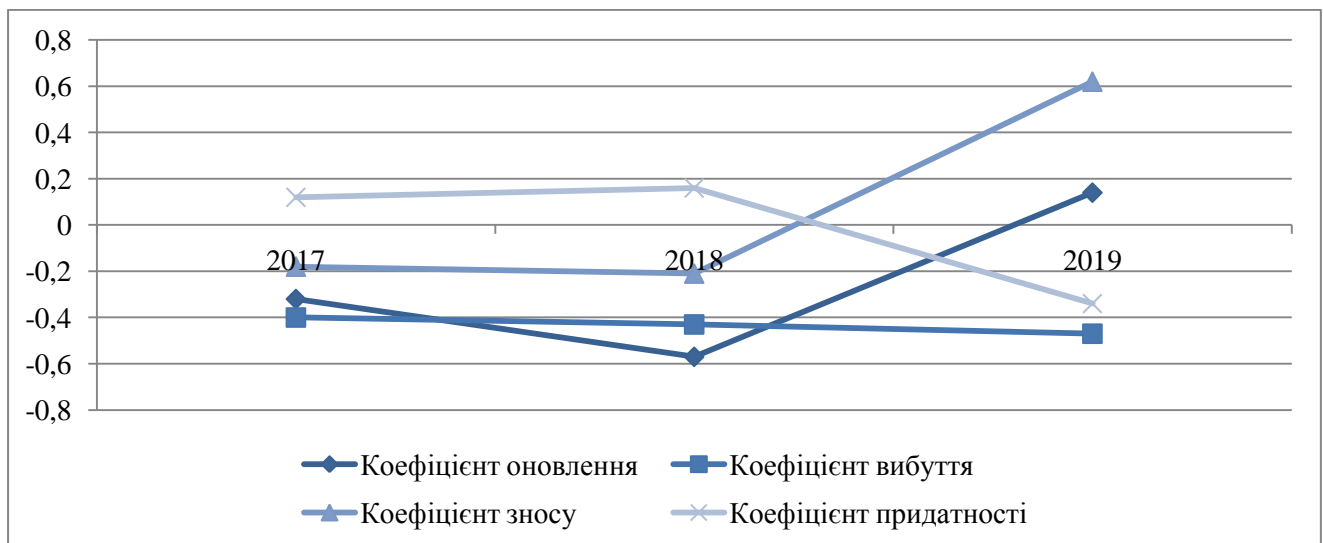


Рис.2.10 Темп приросту показників технічного стану основних засобів

ТОВ «Київаеропроєкт» як показників техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства

Джерело: розраховано за даними підприємства

З техніко-технологічною безпекою варто розраховувати показники використання основних засобів: фондівіддачу, фондомісткість та фондоозброєність. Ця група показників відображає саме економічну доцільність основних засобів та ту частку яку вони забезпечують у прибутку підприємства.

Фондовіддача показує ефективність використання засобів праці – обсяг виробленої готової продукції на одиницю основних виробничих засобів [101]. Вона визначається за формулою:

$$\Phi_v = \frac{Отп(РП)}{\Phi_{ср.р.}}, \quad (2.12)$$

де $Отп(РП)$ – обсяг товарної (реалізованої) продукції.

$\Phi_{ср.р.}$ – середньорічна вартість основних фондів загальна (або тільки по активній частині).

Фондомісткість представляє собою показник, зворотний показнику фондівіддачі, тобто він показує, на яку суму потрібно придбати основні виробничі фонди підприємству для випуску необхідних обсягів продукції (послуг) [27]. Коефіцієнт фондомісткості діяльності характеризує вартість реалізованої продукції в середньорічній вартості основних виробничих фондів [27]. Його можна обчислити за формулою:

$$\Phi_m = \frac{1}{\Phi_v}, \quad (2.13)$$

Під фондоозброєністю праці розуміють показник ефективності використання основних виробничих фондів працівниками підприємства, який розраховується як співвідношення вартості активної частки основних виробничих фондів (II, III та IV груп основних виробничих фондів) і чисельності промислово-виробничого персоналу в максимально завантажену робочу зміну підприємства [27]. Або ж показник фондоозброєності характеризує скільки основних фондів припадає на 1 працюючого (або робітника) і розраховується за формулою [27]:

$$\Phi_{оз} = \frac{\Phi_{ср.р.}}{Ч_n(P)}, \quad (2.14)$$

де $Чп (P)$ – чисельність працюючих (у тому числі робітників);

Проаналізуємо динаміку показників ефективності використання виробничих засобів ТОВ «Київаеропроєкт» за даними табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз динаміки показників ефективності використання виробничих засобів
ТОВ «Київаеропроєкт» як показників техніко-технологічної складової
економічної безпеки**

№ з/п	Показник	Значення показника			Абсолютне відхилення		Темп приросту		
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2017	2018	2019
1.	Фондовіддача	19,33	13,04	14,35	-6,29	1,31	-0,22	-0,33	0,10
2.	Фондомісткість	0,10	0,15	0,13	0,05	-0,01	-0,3	0,49	-0,09
3.	Фондоозброєність	3,64	6,62	8,60	2,98	1,97	-0,21	0,82	0,30

Джерело: розраховано за даними підприємства

Як наведено на рис.2.11 На підприємстві спостерігається приріст показника фондовіддачі, що є позитивним для підприємства і показує, що його основні засоби забезпечують дохід. Проте знову ж таки, хоча за показником фондоозброєності він зростає, однак присутнє падіння за темпом приросту.

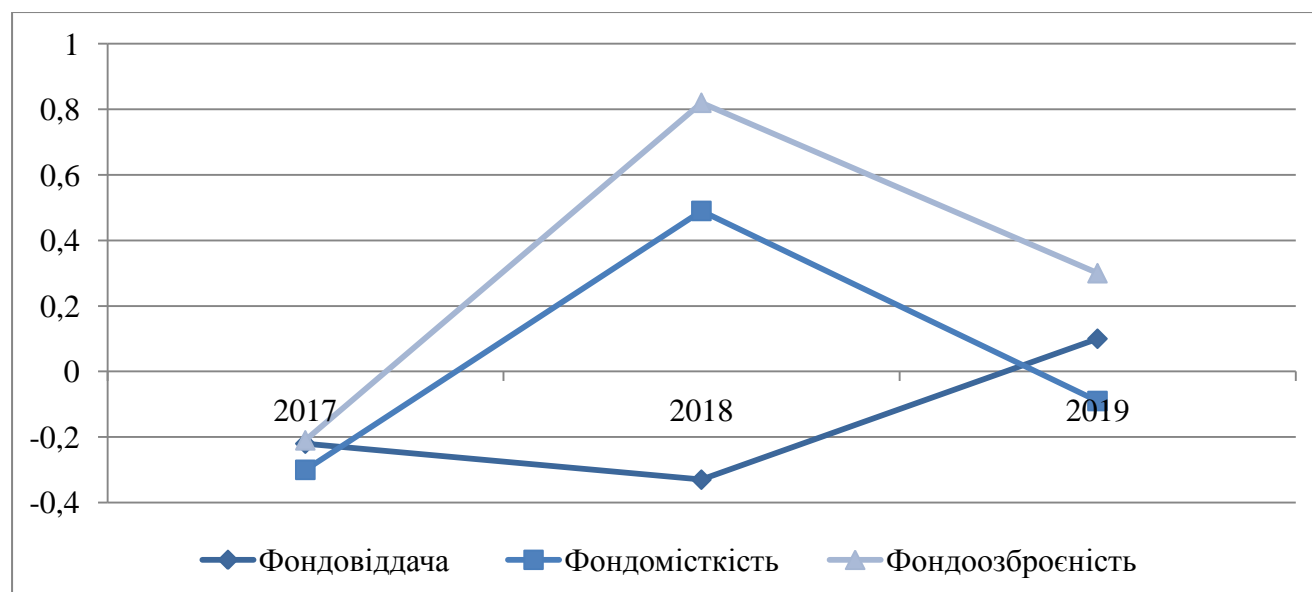


Рис.2.11 Темп приросту показників динаміки показників ефективності використання виробничих засобів ТОВ «Київаеропроєкт» як показників техніко-технологічної складової економічної безпеки

Джерело: розраховано за даними підприємства

Таким чином показники ефективності використання основних засобів як показники техніко-технологічної складової економічної безпеки є зростаючими за їх економічним розрахунком, проте за темпом приросту показник фондоозброєності зростає повільними темпами. Це потребує нарощення техніки на підприємстві з одного боку, але враховуючи, що підприємство займається будівництвом, воно може залучати основні засоби в оренду.

Кадрова складова економічної безпеки. Наступними показниками, що характеризують економічну безпеку є показники її кадрової складової. Таким показником можна вважати фонд заробітної плати та середню заробітну плату. Як наведено на рис.2.12 темп приросту фонду та заробітної плати знизився, що у випадку з першим показником пов'язано з зниженням цінності та складності робіт у проектах, які мали нижчу вартість з позиції оплати персоналу.

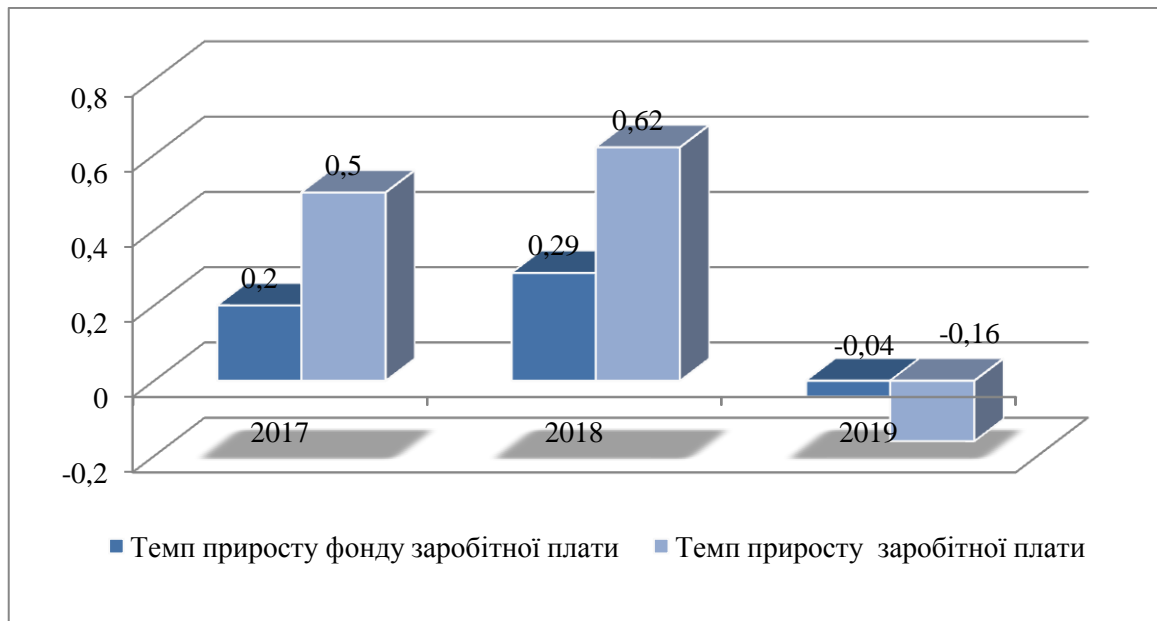


Рис.2.12 Темп приросту фонду заробітної плати та середнього рівня заробітної плати ТОВ «Київаеропроект» за техніко-технологічною складовою економічної безпеки, тис. грн.

Джерело: розраховано за даними підприємства

Показниками, які можуть охарактеризувати стан економічної безпеки за кадровою складовою є коефіцієнт плинності кадрів. Чим він вищий, тим більше

підприємство втрачає. Коефіцієнт плинності кадрів розраховується відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неменше звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [7].

$$K_n = \frac{Ч_з}{Ч_{сеп}} \quad (2.15)$$

де $Ч_з$ – чисельність працівників, що звільнилися;

$Ч_{сеп}$ – середньоспискова чисельність працівників.

Співвідношення адміністративного та робітничого персоналу визначається для встановлення збалансованої структури кадрів, що особливо важливо для підприємств будівельної галузі, де є працівники будівельних бригад мають найбільшу частку у середньосписковій чисельності працівників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки показників кадрової складової економічної безпеки ТОВ

«Київаеропроєкт»

№ з/п	Показник	Значення показника			Абсолютне відхилення		Темп приросту		
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2017	2018	2019
1.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,061	0,000	0,124	-0,06	0,12	0,05	-1,00	1
2.	Співвідношення адміністративного та робітничого персоналу	0,32	0,44	0,37	0,12	-0,08	0,08	0,38	-0,16

Джерело: розраховано за даними підприємства

За результат атами аналізу спостерігаємо зростання темпу приросту плинності кадрів, що може негативно позначитись на діяльності підприємства (рис. 2.13). А враховуючи кризу, спричинену пандемією така тенденція може погіршитись. У зв'язку зі звільненням робітників змінився і темп приросту співвідношення адміністративного та робітничого персоналу.

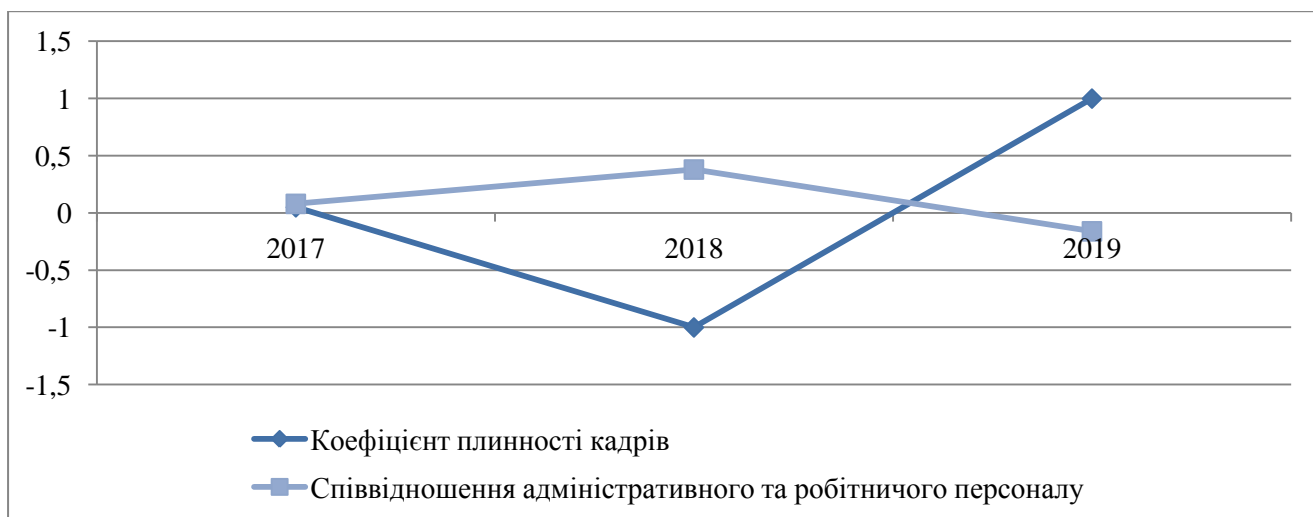


Рис.2.13 Темпи приросту показників кадрової складової економічної безпеки ТОВ
«Київаеропроект»

Джерело: розраховано за даними підприємства

Таким чином, кадрова політика, як елемент економічної безпеки, повинен будуватись на більшому задоволенні потреб кадрового потенціалу та залученні нових висококваліфікованих спеціалістів, запровадити системне планування роботи з персоналом. Тобто керівництво організації повинно вживати всіх доцільних заходів, корегувати управлінські рішення таким чином, що зменшити негативний вплив на діяльність організації від руху кадрів.

Інформаційна складова економічної безпеки. інформаційної складової економічної безпеки має зосереджуватись на інформаційному захисті та відпорних витрат підприємства на його реалізацію. Як наведено в табл. 2.10 підприємство приділяє увагу щодо збільшення витрат на інформаційну безпеку, зокрема їх збільшення мало місце в 2018 р. на 44,41 тис. грн. Хоча у 2019 р. витрати зменшились, проте у структурі витрат можна побачити, що ТОВ «Київаеропроект» збільшило витрати на придбання програмного забезпечення інформаційної безпеки майже у два рази порівняно з 2018 р. Це свідчить про позитивну динаміку у забезпеченні інформаційного захисту.

Таблиця 2.10

Аналіз динаміки витрат ТОВ «Київгаз» на інформаційну безпеку

№ з/п	Показники	Од. вим.	Роки			Абсолютне відхилення	
			2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1.	Витрати підприємства на інформаційну безпеку	тис. грн.	49,5	93,9	101,0	44,41	7,07
2.	Витрати на придбання програмного забезпечення інформаційної безпеки	тис. грн.	7,9	30,0	68,6	22,13	38,61

Джерело: розраховано за даними підприємства

Аналіз динаміки показників інформаційної складової економічної безпеки ТОВ «Київгаз» наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз динаміки показників інформаційної складової економічної безпеки ТОВ «Київгаз»

№ з/п	Показник	Значення показника			Абсолютне відхилення		Темп приросту		
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2017	2018	2019
1.	Коефіцієнт фінансування програмної захищеності інформації	0,16	0,32	0,68	0,16	0,36	0,85	1,0	1,1
2.	Коефіцієнт фінансування інформаційної безпеки	0,04	0,03	0,02	-0,01	-0,01	-0,32	-0,3	-0,3
3.	Коефіцієнт досвіду роботи персоналу, що забезпечує інформаційну безпеку підприємства	0,5	0,7	0,7	0,2	0	0,2	0,4	0,0

Джерело: розраховано за даними підприємства

За даними табл. можна стверджувати, що інформаційна складова економічної безпеки на підприємстві розвивається. Так у 2017-2019 р. коефіцієнт фінансування програмної захищеності інформації зростає. Однак має місце певна сталість за

коефіцієнтом досвіду роботи персоналу, що забезпечує інформаційну безпеку підприємства, що також відображається на темпах приросту за показником (рис.2.14)

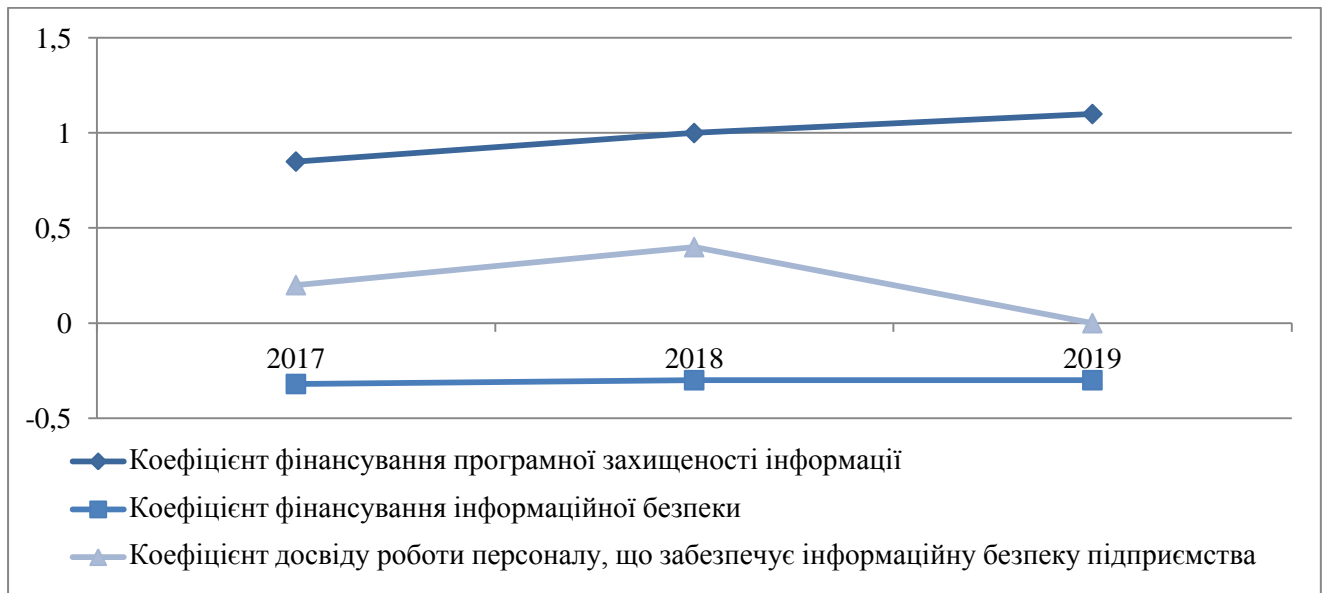


Рис.2.14 Темпи приросту показників інформаційної складової економічної безпеки
ТОВ «Київаеропроект»

Джерело: розраховано за даними підприємства

Складова економічної безпеки – безпека економічних відносин. Оцінити складову безпеки економічних відносин, які не призводять до збитковості підприємства можна на основі аналізу тих показників, які можуть її визначити. За операційною діяльністю такими показниками можуть бути адміністративні витрати, до яких належать [84, 95]:

- загальні корпоративні витрати, в тому числі організаційні витрати, на проведення річних та інших зборів органів управління, представницькі витрати;
- витрати на службові відрядження й утримання апарату управління підприємством (у тому числі витрати на оплату праці адміністративного апарату) та іншого загальногосподарського персоналу;
- винагороди за консультаційні, інформаційні, аудиторські та інші послуги, що отримує платник податку для забезпечення господарської діяльності;

- витрати на врегулювання спорів у судах;
- плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків.

Варто також проаналізувати витрати підприємства на збут, тобто різні транзакційні витрати пов'язані з [84]:

- витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг);
- витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом (відрядження для проведення розвідувальних робіт на території будівництва);
- витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування, що для підприємства визначають гарантійне обслуговування збудованих об'єктів, таких як реконструкція злітних смуг та будівництво вертолітних площадок;
- інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг.

А також інші операційні витрати, якими для підприємства є витрати на розробку проектної документації щодо геодезичних робіт, проектування електроенергетичних споруд: сума безнадійної дебіторської заборгованості та відрахування до резерву сумнівних боргів; визнані штрафи, пеня, неустойка [84].

Аналізуючи зазначені витрати підприємства (табл. 2.12) можемо побачити, що за усіма витратами відбувається зростання. При цьому слід вказати, що підприємство мало безнадійну дебіторську заборгованість та відрахування до резерву сумнівних боргів, а також виплату неустойки в 2019 р., пов'язану з подовженням терміну робіт через простій будівельних конструкцій на митниці.

Таблиця 2.12

Аналіз динаміки операційних витрат ТОВ «Київаеропроєкт»

№ з/п	Показники	Од. вим.	Роки			Абсолютне відхилення	
			2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
1.	Адміністративні витрати	тис. грн.	965,7	1340,1	2236,3	374,4	896,2
2.	Витрати на збут	тис. грн.	1468,9	1888,7	1809,0	419,8	-79,6
3.	Інші операційні витрати	тис. грн.	1236,8	2933,9	5608,6	1697,1	2674,7

Джерело: розраховано за даними підприємства

З позиції взаємовідносин ефективності та безпеки відносин з клієнтами варто проаналізувати стан та динаміку виручки від реалізації, ситий дохід та чистий прибуток (табл. 2.13). Ці показники характеризуватимуть взаємодію підприємства з споживачами будівельних послуг, оскільки визначають їх надходження до підприємства у формі оплати реалізованих проектів.

Таблиця 2.13

Аналіз динаміки доходів та прибутку ТОВ «Київаеропроєкт»

№ з/п	Показник	Од. вим.	Роки			Абсолютне відхилення	
			2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
1.	Обсяг реалізованих будівельних послуг	тис. грн.	6737,9	9145,0	13412,5	2407,1	4267,5
2.	Чистий дохід	тис. грн..	5614,9	7620,9	11177,0	2006,0	3556,1
3.	Чистий прибуток	тис. грн..	384,5	265,0	149,0	-119,5	-115,9

Джерело: розраховано за даними підприємства

Відповідно до рис. 2.15 доходи підприємства через обсяг реалізованих будівельних послуг залишаються на рівні зростання 30 %, що є позитивною динамікою, однак чистий прибуток знижується.

Такий стан не відповідає узгодженню. Тобто, якщо підприємство має взаємовигідні відносини з споживачами, то скоріш за все проблема є у витратах, які за економічних відносин формуються у собівартості. Тобто є певні проблеми у економічних відносинах з постачальниками.

На основі показників фінансово-економічної діяльності підприємства, таких як коефіцієнт ліквідності запасів, рентабельність реалізованих послуг, рентабельність діяльності можна проаналізувати стан показників за економічною безпекою економічних відносин. За першим показником опосередковано можна визначити результат взаємовідносин з постачальниками, а за двома іншими присутність на ринку та відносин з клієнтами.

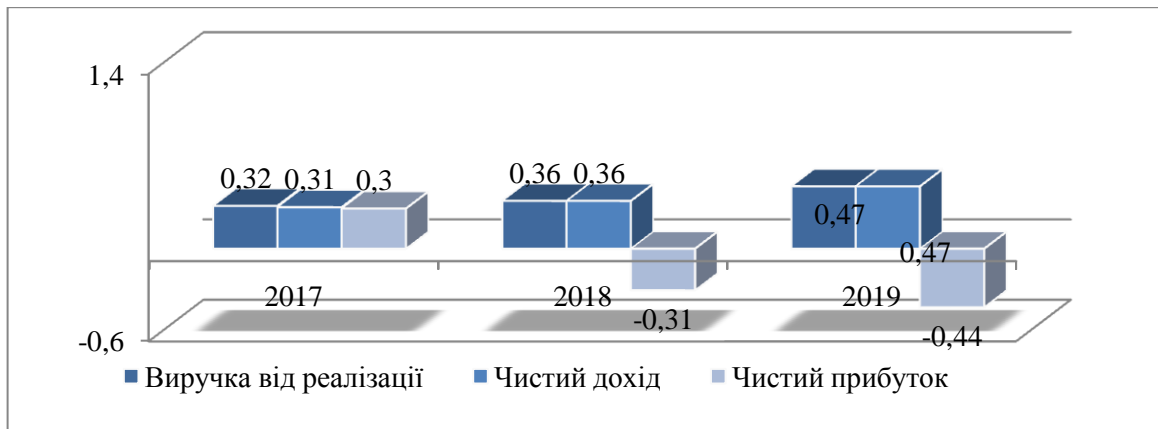


Рис.2.15 Темп приросту виручки від реалізації, чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «Київаеропроект» як показників результату економічних відносин підприємства.

Джерело: розраховано за даними підприємства

Показник ліквідності запасів ж співвідношенням обсягів запасів та поточних зобов'язань. Він відображає як запаси покривають поточні зобов'язання, зокрема поточну кредиторську заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, за товари, роботи, послуги, короткострокові видані векселі [82];

$$K_{лз} = \frac{З}{ПЗ}, \quad (2.15)$$

де $З$ – вартість запаси;

$ПЗ$ – поточні зобов'язання.

Рентабельність реалізованої продукції (послуг) за прибутком від продажів є показником рентабельності, який вимірює обсяг операційного прибутку (валового прибутку за вирахуванням операційних витрат) згенерований кожною гривнею продажів [63]. Маржа операційного прибутку вимірює відсоток грошей, який залишається після вирахування вартості проданих товарів та інших операційних витрат з виручки. Вища маржа операційного прибутку також означає менший рівень фінансового ризику [63]. Такий показник відобразить обсяг операційного прибутку, згенерованого кожною гривнею продажу, отриманої від клієнтів для яких виконувалися будівельні роботи. Це свідчитиме, що підприємство має належні

економічні відносини з споживачами і отримує від них розрахунки на такому рівні, який дозволяє утримати відповідний рівень прибутку.

$$P_n = \frac{Ч_n}{B(Д)} \cdot 100, \% \quad (2.16)$$

де $Ч_n$ – чистий прибуток підприємства;

$B(Д)$ – виручка від реалізації.

Наступним показником використано рентабельність загальних витрат, що надасть змогу у контексті безпеки економічних відносин показати співвідношення результату взаємодії з клієнтами на ринку та результату взаємодії з постачальниками та партнерами, що виражено у формі загальних витрат [63]:

$$R = \frac{Ч_n}{B} \cdot 100, \quad (2.17)$$

де $Ч_n$ – сума чистого прибутку;

B – загальний обсяг витрат підприємства.

Розрахуємо та проаналізуємо динаміку показників ліквідності запасів та рентабельності ТОВ «Київаеропроєкт» як показників складової економічної безпеки – безпека економічних відносин (табл.2.14)

Таблиця 2.14

**Аналіз динаміки показників ліквідності запасів та рентабельності ТОВ
«Київаеропроєкт» як показників складової економічної безпеки – безпека
економічних відносин**

№ з/п	Показник	Значення показника			Абсолютне відхилення		Темп приросту		
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2017	2018	2019
1.	Коефіцієнт ліквідності запасів	4,68	1,53	1,70	-3,15	0,17	0,05	-0,67	0,11
2.	Рентабельність реалізованих будівельних послуг	7,87	4,00	1,52	-3,86	-2,48	0,08	-0,49	-0,62
3.	Рентабельність загальних витрат	10,53	4,95	1,86	-5,58	-3,09	0,07	-0,53	-0,62

Джерело: розраховано за даними підприємства

Згідно аналізу отриманих результатів підприємство має дещо негативну тенденцію до зниження рентабельності загальних витрат та реалізованих будівельних послуг, що пов'язано зі зниженням рівня чистого прибутку та зростанням витрат певним зниженням ліквідності запасів у 2018 р., що призвело до активних дій підприємства з підвищення показника. Хоча останній показник у 2019 р. і зростав, проте він має коливання. За темпом приросту (рис.2.16) тенденція прослідковується відповідна.

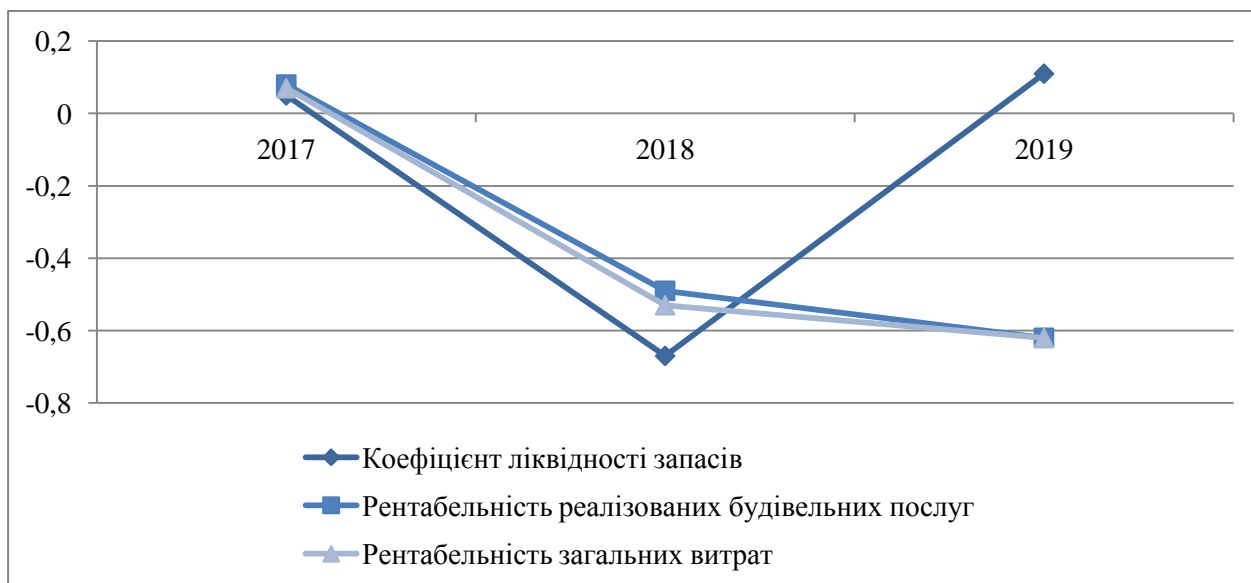


Рис. 2.16. Темпи приросту показників ліквідності запасів та рентабельності ТОВ «Київаеропроект» як показників складової економічної безпеки – безпека економічних відносин

Джерело: розраховано за даними підприємства

2.3 Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства у ракурсі програмно-цільового підходу

Ураховуючи те, що на підприємстві планується впровадження програмно-цільового підходу до управління економічною безпекою, оцінювання її рівня варто здійснити на базі відповідного методу. Насамперед варто визначити наявний стан

економічної безпеки на основі цільових орієнтирів. Такою шкалою може стати шкала бажаності Харрінгтона та розподіл показників економічної безпеки відповідно її рівню.

Проведемо оцінку функціональних складових економічної безпеки ТОВ «Київаеропроєкт», для формування та використання механізму програмно-цільового управління економічною безпекою, скориставшись шкалою бажаності Харрінгтона [101].

Фінансова складова економічної безпеки. Для аналізу фінансової безпеки, були визначені показники фінансової стійкості (K_j) за останні три роки (2017-2019), зокрема $K_{п.}$ – коефіцієнт покриття, $K_{а.л.}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{ш.л.}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності, $K_{моб.а.}$ – коефіцієнт мобільності активів, $K_{мр.}$ – коефіцієнт маневрування, $K_{авт.}$ – коефіцієнт автономії, $K_{р.в.к.}$ – рентабельність власного капіталу (розраховані значення занесені в табл. 2.15-2.17). Потім порівнюємо фактичні значення часткових показників з нормативними та визначаємо точкові оцінки (d_{TKj}) за шкалою бажаності Харрінгтона.

Таблиця 2.15

Переведення показників фінансова складової економічної безпеки за шкалою бажаності Харрінгтона, 2017 р.

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності	$K_{п.}=9,7$	$K_{а.л.}=0,78$	$K_{ш.л.}=0,5$	$K_{моб.а.}=1,17$	$K_{мр.}=1,14$	$K_{авт.}=1,37$	$K_{р.в.к.}=0,09$
		$K_{п.н.}=0,96$	$K_{а.л.н.}=0,97$	$K_{ш.л.н.}=0,38$	$K_{моб.а.н.}=0,56$	$K_{мр.н.}=0,44$	$K_{авт.н.}=0,53$	$K_{р.в.к.н.}=0,45$
Високий	1,00-0,8	10	1	1	2	2	2	0,2
Вище середнього	0,8-0,63	5	0,6	0,8	1,35	1,35	1,35	0,13
Середній	0,63-0,37	1	0,2	0,6	0,5	0,5	0,5	0,09
Нище середнього	0,37-0,2	0,5	0,1	0,4	0,3	0,3	0,3	0,05
Низький	0,2-0	0,1	0,05	0,2	0,1	0,1	0,1	0,01

Джерело: складено на основі [101]

Рентабельність власного капіталу показує, якою є віддача на вкладений власний капітал (нормативне значення $\geq 0,2$).

Таблиця 2.16

Переведення показників фінансова складової економічної безпеки за шкалою бажаності Харрінгтона, 2018 р.

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності	$K_{п.}=3,6$	$K_{а.л.}=0,77$	$K_{ш.л.}=0,43$	$K_{моб.а.}=1,06$	$K_{мр.}=0,9$	$K_{авт.}=1,38$	$K_{р.в.к.}=0,06$
		$K_{п.н.}=0,19$	$K_{а.л.н.}=0,76$	$K_{ш.л.н.}=0,28$	$K_{моб.а.н.}=0,5$	$K_{мр.н.}=0,34$	$K_{авт.н.}=0,53$	$K_{р.в.к.н.}=0,27$
Високий	1,00-0,8	10	1	1	2	2	2	0,2
Вище середнього	0,8-0,63	5	0,6	0,8	1,35	1,35	1,35	0,13
Середній	0,63-0,37	1	0,2	0,6	0,5	0,5	0,5	0,09
Нище середнього	0,37-0,2	0,5	0,1	0,4	0,3	0,3	0,3	0,05
Низький	0,2-0	0,1	0,05	0,2	0,1	0,1	0,1	0,01

Джерело: складено на основі [101]

Таблиця 2.17

Переведення показників фінансова складової економічної безпеки за шкалою бажаності Харрінгтона, 2019 р.

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності	$K_{п.}=3,05$	$K_{а.л.}=0,33$	$K_{ш.л.}=0,45$	$K_{моб.а.}=1,12$	$K_{мр.}=0,95$	$K_{авт.}=1,38$	$K_{р.в.к.}=0,03$
		$K_{п.н.}=0,13$	$K_{а.л.н.}=0,29$	$K_{ш.л.н.}=0,32$	$K_{моб.а.н.}=0,53$	$K_{мр.н.}=0,35$	$K_{авт.н.}=0,53$	$K_{р.в.к.н.}=0,13$
Високий	1,00-0,8	10	1	1	2	2	2	0,2
Вище середнього	0,8-0,63	5	0,6	0,8	1,35	1,35	1,35	0,13
Середній	0,63-0,37	1	0,2	0,6	0,5	0,5	0,5	0,09
Нище середнього	0,37-0,2	0,5	0,1	0,4	0,3	0,3	0,3	0,05
Низький	0,2-0	0,1	0,05	0,2	0,1	0,1	0,1	0,01

Джерело: складено на основі [101]

За результатами визначених коефіцієнтів можна спостерігати, що спостерігається зменшення коефіцієнта покриття та абсолютної ліквідності. Така динаміка характеризує зменшення інтересу з боку постачальників та кредитних установ.

Інші ж показники значно не змінились за три роки і перебувають в межах «середній – нище середнього». Такий результат характеризує збільшення ризиків, пов'язаних з наявністю застарілих виробничих машин та обладнання, а також про скорочення ділової активності.

Зміна рівня показника рентабельності залежить від зміни економічних та організаційно-технічних факторів виробництва і реалізації продукції (робіт та послуг). В нашому випадку спостерігається зниження рентабельності власного капіталу внаслідок зменшення кількості виконаних замовлень, спричинених впливом зовнішніх ризиків, а саме, слабкою інвестиційною привабливістю до сфери авіаційної інфраструктури. Особливо це проявилось наприкінці 2019 року, коли свої корективи (ризик) почало вносити поширення COVID 19.

Техніко-технологічна складова економічної безпеки. Основним завдання техніко-технологічного аналізу в системі економічної безпеки підприємства є визначення рівня технічного озброєння підприємства та рівень механізації праці.

Для аналізу техніко-технологічного аналізу, були визначені такі показники, як: K_o – коефіцієнт оновлення, K_v – коефіцієнт вибуття, K_z – коефіцієнт зносу, $K_{пр}$ – коефіцієнт придатності, $K_{фд}$ – коефіцієнт фондоддачі, $K_{фм}$ – коефіцієнт фондомісткості, $K_{фз}$ – коефіцієнт фондоозброєності (розраховані значення занесені в табл. 2.18–2.20).

Потім порівнюємо фактичні значення часткових показників з нормативними та визначаємо точкові оцінки (d_{TKj}) за шкалою бажаності Харрінгтона.

Таблиця 2.18

Переведення показників техніко-технологічної складової економічної безпеки за шкалою бажаності Харрінгтона, 2017 р.

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності	$K_o=0,07$	$K_v=0,1$	$K_z=0,44$	$K_{пр}=0,56$	$K_{фд}=19,3$	$K_{фм}=0,1$	$K_{фз}=3,6$
		$K_{o.н}=0,11$	$K_{v.н}=0,19$	$K_{z.н}=0,62$	$K_{пр.н}=0,51$	$K_{фд.н}=4,6$	$K_{фм.н}=0,95$	$K_{фз.н}=0,91$
Високий	1,00-0,8	0,5	0,5	0,1	1	5	0,05	4
Вище середнього	0,8-0,63	0,3	0,3	0,3	0,5	4	0,15	3
Середній	0,63-0,37	0,1	0,1	0,5	0,3	3	0,4	2
Нище середнього	0,37-0,2	0,03	0,03	0,8	0,2	2	0,7	1
Низький	0,2-0	0,01	0,01	1	0,1	1	1	0,1

Джерело: складено на основі [101]

Таблиця 2.19

**Переведення показників техніко-технологічної складової економічної безпеки
за шкалою бажаності Харрінгтона, 2018 р.**

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності	$K_o=0,03$	$K_v=0,06$	$K_z=0,35$	$K_{пр}=0,65$	$K_{фд}=13,0$	$K_{фм}=0,15$	$K_{фз}=6,6$
		$K_{o.н.}=0,03$	$K_{v.н.}=0,1$	$K_{z.н.}=0,72$	$K_{пр.н.}=0,61$	$K_{фд.н.}=3,01$	$K_{фм.н.}=0,89$	$K_{фз.н.}=1,67$
Високий	1,00-0,8	0,5	0,5	0,1	1	5	0,05	4
Вище середнього	0,8-0,63	0,3	0,3	0,3	0,5	4	0,15	3
Середній	0,63-0,37	0,1	0,1	0,5	0,3	3	0,4	2
Нище середнього	0,37-0,2	0,03	0,03	0,8	0,2	2	0,7	1
Низький	0,2-0	0,01	0,01	1	0,1	1	1	0,1

Джерело: складено на основі [101]

Таблиця 2.20

**Переведення показників техніко-технологічної складової економічної безпеки
за шкалою бажаності Харрінгтона, 2019 р.**

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності	$K_o=0,03$	$K_v=0,03$	$K_z=0,57$	$K_{пр}=0,43$	$K_{фд}=14,3$	$K_{фм}=0,13$	$K_{фз}=8,6$
		$K_{o.н.}=0,03$	$K_{v.н.}=0,04$	$K_{z.н.}=0,47$	$K_{пр.н.}=0,36$	$K_{фд.н.}=3,34$	$K_{фм.н.}=0,91$	$K_{фз.н.}=2,18$
Високий	1,00-0,8	0,5	0,5	0,1	1	5	0,05	4
Вище середнього	0,8-0,63	0,3	0,3	0,3	0,5	4	0,15	3
Середній	0,63-0,37	0,1	0,1	0,5	0,3	3	0,4	2
Нище середнього	0,37-0,2	0,03	0,03	0,8	0,2	2	0,7	1
Низький	0,2-0	0,01	0,01	1	0,1	1	1	0,1

Джерело: складено на основі [101]

Техніко-технологічна безпека на рівні підприємства забезпечується за рахунок впровадження новітніх технологій та раціонального використання інтелектуальних і технологічних ресурсів, що дозволяє забезпечити технологічну незалежність.

Аналіз отриманих результатів за розрахованими критеріями, вказує, що зношуваність основних виробничих засобів поступово посилюється. Спостерігається динаміка до збільшення за останні роки показника фондоозброєння. Але, якщо він буде зростати високими темпами, ніж продуктивність праці, це може призвести до зниження фондівіддачі і викликає потребу в додаткових капітальних вкладеннях.

Так як не існує визначеного нормативного значення для фондівіддачі, фондомісткості та фондоозброєності, зазначені коефіцієнти були обрані як цільовий орієнтир підприємства, на основі рекомендацій економічного відділу.

Безпека економічних відносин. Для аналізу безпеки економічних відносин, були визначені такі показники, як: $K_{л.}$ - коефіцієнт ліквідності запасів, $K_{р.р.п.}$ - коефіцієнт рентабельності реалізованих будівельних робіт та послуг, $K_{р.д.}$ - коефіцієнт рентабельності загальних витрат. Після обрахунку порівнюємо фактичні значення часткових показників з нормативними та визначаємо точкові оцінки (d_{TKj}) за шкалою бажаності Харрінгтона (табл. 2.21–2.23).

Таблиця 2.21

Переведення показників складової економічної безпеки – безпека економічних відносин за шкалою бажаності Харрінгтона, 2017 рік

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності	$K_{л.}=4,7$	$K_{р.р.п.}=7,8$	$K_{р.д.}=10,5$
		$K_{л.н.}=0,93$	$K_{р.р.п.н.}=0,62$	$K_{р.д.н.}=0,87$
Високий	1,00-0,8	5	12	12
Вище середнього	0,8-0,63	2,5	9	9
Середній	0,63-0,37	1	6	6
Нище середнього	0,37-0,2	0,5	3	3
Низький	0,2-0	0,1	1	1

Джерело: складено на основі [101]

Таблиця 2.22

Переведення показників складової економічної безпеки – безпека економічних відносин за шкалою бажаності Харрінгтона, 2018 рік

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності	$K_{л.}=1,5$	$K_{р.р.п.}=4$	$K_{р.}=4,9$
		$K_{л.п.}=0,52$	$K_{р.р.п.п.}=0,27$	$K_{р.п.}=0,36$
Високий	1,00-0,8	2,5	12	12
Вище середнього	0,8-0,63	2	9	9
Середній	0,63-0,37	1,5	6	6
Нище середнього	0,37-0,2	1	3	3
Низький	0,2-0	0,5	1	1

Джерело: складено на основі [101]

Таблиця 2.23

Переведення показників складової економічної безпеки – безпека економічних відносин за шкалою бажаності Харрінгтона, 2019 рік

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності	$K_{л.}=1,7$	$K_{р.р.п.}=1,5$	$K_{р.}=1,8$
		$K_{л.п.}=0,6$	$K_{р.р.п.п.}=0,05$	$K_{р.п.}=0,08$
Високий	1,00-0,8	2,5	12	12
Вище середнього	0,8-0,63	2	9	9
Середній	0,63-0,37	1,5	6	6
Нище середнього	0,37-0,2	1	3	3
Низький	0,2-0	0,5	1	1

Джерело: складено на основі [101]

Визначені критерії складової економічної безпеки підприємства за період з 2017 по 2019 роки, вказують на критичне зменшення ділової активності. Фактичні значення зменшення рентабельності характеризують збільшення витрат на виробництво та зменшенням кількості замовлення на виконання робіт.

Кадрова складова економічної безпеки. Важливим показником економічної безпеки підприємства є кадрова складова. Як індикатори впливу на економічну безпеку були визначені такі показники, як: $K_{к.п.к.}$ – коефіцієнт плинності кадрів, $K_{а.р.п.}$ – коефіцієнт співвідношення адміністративного та робітничого персоналу. Після

обрахунку порівнюємо фактичні значення часткових показників з нормативними та визначаємо точкові оцінки (d_{TKj}) за шкалою бажаності Харрінгтона (табл. 2.24 – 2.26).

Таблиця 2.24

Переведення показників кадрової складової економічної безпеки за шкалою бажаності Харрінгтона, 2017 р.

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності	$K_{к.п.к.}=0,061$	$K_{а.р.п.}=0,32$
		$K_{к.п.к.н.}=0,95$	$K_{а.р.п.н.}=0,31$
Високий	1,00-0,8	0,01	1
Вище середнього	0,8-0,63	0,08	0,6
Середній	0,63-0,37	0,15	0,15
Нище середнього	0,37-0,2	0,6	0,08
Низький	0,2-0	1	0,01

Джерело: складено на основі [101]

Таблиця 2.25

Переведення показників кадрової складової економічної безпеки за шкалою бажаності Харрінгтона, 2018 р.

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності	$K_{к.п.к.}=0$	$K_{а.р.п.}=0,44$
		$K_{к.п.к.н.}=1$	$K_{а.р.п.н.}=0,43$
Високий	1,00-0,8	0,01	1
Вище середнього	0,8-0,63	0,08	0,6
Середній	0,63-0,37	0,15	0,15
Нище середнього	0,37-0,2	0,6	0,08
Низький	0,2-0	1	0,01

Джерело: складено на основі [101]

Таблиця 2.26

Переведення показників кадрової складової економічної безпеки за шкалою бажаності Харрінгтона, 2019 р.

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності	$K_{к.п.к.}=0,12$	$K_{а.р.п.}=0,37$
		$K_{к.п.к.н.}=0,88$	$K_{а.р.п.н.}=0,36$
Високий	1,00-0,8	0,01	1
Вище середнього	0,8-0,63	0,08	0,6
Середній	0,63-0,37	0,15	0,15
Нище середнього	0,37-0,2	0,6	0,08
Низький	0,2-0	1	0,01

Джерело: складено на основі [101]

Показники кадрової складової економічної безпеки підприємства вказують на позитивні тенденції діяльності працівників. За досліджуваний період не виявлено зрушень критеріїв в зону ризику.

Інформаційна складова економічної безпеки. Досліджуваний фактор інформаційної безпеки підприємства, заснований на показниках ефективності функціонування інформаційної системи в умовах впливу загроз інформаційній безпеці.

Узагальнюючи форми, методи та підходи доцільно запропонувати групи показників оцінки інформаційної безпеки, які базується на основних напрямках захисту інформації та враховують: оцінку програмно-технічної захищеності інформації, оцінку витрат на забезпечення інформаційної безпеки, оцінку інформаційної надійності персоналу, оцінку інформації, що надається особам, які приймають рішення (табл. 2.27) [40].

Таблиця 2.27

Показники оцінки інформаційної безпеки підприємства

№ з/п	Показники	Характеристика
1	Коефіцієнт фінансування програмної захищеності інформації	Співвідношення вартості програмного забезпечення, яке застосовується для створення інформаційного захисту до загальних витрат на інформаційну безпеку
2	Коефіцієнт фінансування інформаційної безпеки	Співвідношення витрат на забезпечення інформаційної безпеки підприємства до загальних витрат підприємства.
3	Коефіцієнт досвіду роботи персоналу, що забезпечує інформаційну безпеку підприємства	Співвідношення чисельності працівників, маючих доступ до комерційної таємниці (баз даних, банків даних тощо), що працюють на підприємстві більше одного року до загальної чисельності працівників, що мають доступ до комерційної таємниці (баз даних, банків даних тощо).

Джерело: [40]

Показником інформаційної безпеки підприємства є забезпечення її захищеності. Як індикатори впливу на інформаційну безпеку, були визначені наступні показники: $K_{ф.з.}$ – коефіцієнт фінансування програмної захищеності інформації, $K_{ф.і.б.}$ – коефіцієнт фінансування інформаційної безпеки, $K_{д.і.б.}$ – Після обрахунку порівнюємо фактичні значення часткових показників з нормативними та визначаємо точкові оцінки (d_{TKj}) за шкалою бажаності Харрінгтона (табл. 2.28 -2.30).

Таблиця 2.28

Переведення показників інформаційної складової економічної безпеки за шкалою бажаності Харрінгтона, 2017 р.

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності	$K_{ф.з.}=0,16$	$K_{ф.і.б.}=0,04$	$K_{д.і.б.}=0,5$
		$K_{ф.з.н.}=0,15$	$K_{ф.і.б.н.}=0,03$	$K_{д.і.б.н.}=0,5$
Високий	1,00-0,8	1	1	1
Вище середнього	0,8-0,63	0,6	0,6	0,6
Середній	0,63-0,37	0,15	0,15	0,15
Нище середнього	0,37-0,2	0,08	0,08	0,08
Низький	0,2-0	0,01	0,01	0,01

Джерело: складено на основі [101]

Таблиця 2.29

Переведення показників інформаційної складової економічної безпеки за шкалою бажаності Харрінгтона, 2018 рік

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності	$K_{ф.з.}=0,32$	$K_{ф.і.б.}=0,03$	$K_{д.і.б.}=0,7$
		$K_{ф.з.н.}=0,31$	$K_{ф.і.б.н.}=0,02$	$K_{д.і.б.н.}=0,7$
Високий	1,00-0,8	1	1	1
Вище середнього	0,8-0,63	0,6	0,6	0,6
Середній	0,63-0,37	0,15	0,15	0,15
Нище середнього	0,37-0,2	0,08	0,08	0,08
Низький	0,2-0	0,01	0,01	0,01

Джерело: складено на основі [101]

За результатами аналізу коефіцієнтів інформаційної безпеки, ми дійшли висновку, що спостерігається покращення програмної захищеності інформації. Одночасно, зменшуються витрати на забезпечення інформаційної безпеки підприємства, та збільшується кількість працівників з доступом до комерційної таємниці, що може призвести до зниження забезпеченості інформаційної конфіденційності.

Таблиця 2.30

Переведення показників інформаційної складової економічної безпеки за шкалою бажаності Харрінгтона, 2019 р.

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності	$K_{ф.з.}=0,68$	$K_{ф.і.б.}=0,02$	$K_{д.і.б.}=0,7$
		$K_{ф.з.н.}=0,68$	$K_{ф.і.б.н.}=0,01$	$K_{д.і.б.н.}=0,7$
Високий	1,00-0,8	1	1	1
Вище середнього	0,8-0,63	0,6	0,6	0,6
Середній	0,63-0,37	0,15	0,15	0,15
Нище середнього	0,37-0,2	0,08	0,08	0,08
Низький	0,2-0	0,01	0,01	0,01

Джерело: складено на основі [101]

Після визначення точкових оцінок функціональних коефіцієнтів безпеки, нам необхідно розрахувати інтегральні показники фінансової стійкості ΦC_T за узагальненою функцією Харрінгтона (табл. 2.31).

Інтегральний показник за кожною складовою економічної безпеки розраховуватимемо за формулою [101]:

$$\Phi C_T = \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m d_{TKj}} \quad (2.18),$$

де j – порядковий номер часткового показника фінансової стійкості, $j=1, \dots, m$;

d_{TKj} – точкова оцінка фактичного значення часткового показника за шкалою бажаності, $d_{TKj}=0, \dots, 1$.

Таблиця 2.31

Інтегральні показники економічної безпеки, 2017-2019 рр.

Функціональні складові	2017	2018	2019
Фінансова безпека	0,57	0,37	0,28
Техніко-технологічна безпека	0,54	0,41	0,41
Безпека економічних відносин	0,79	0,37	0,13
Кадрова безпека	0,54	0,66	0,56
Інформаційна безпека	0,29	0,16	0,17

Джерело: розраховано автором

Згідно отриманих показників, можна прослідкувати зниження показника фінансової безпеки за досліджуваний період, а також техніко-технологічної безпеки, економічних відносин та інформаційної безпеки (рис. 2.17).

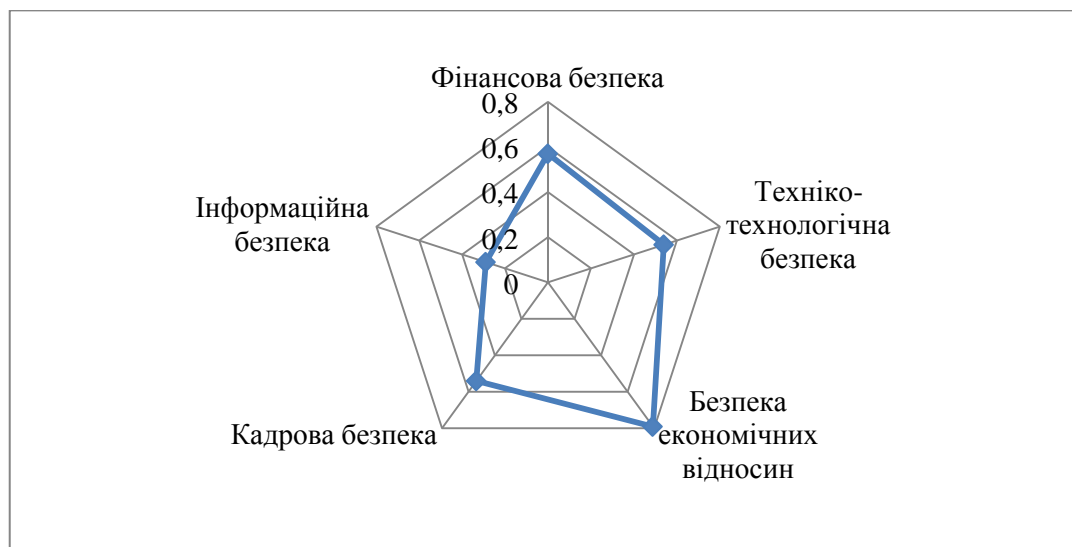


Рис.2.17 Радіальна діаграма комплексної оцінки економічної безпеки за 2017 рік

Джерело: складено та розраховано автором

Динаміка 2017 року виявила позитивні аспекти в кадровій та безпеці економічних відносин.

В 2018 році спостерігається позитивна динаміка в кадровій безпеці, але поступове зниження в інших зонах інтегральних показників (рис. 2.18).

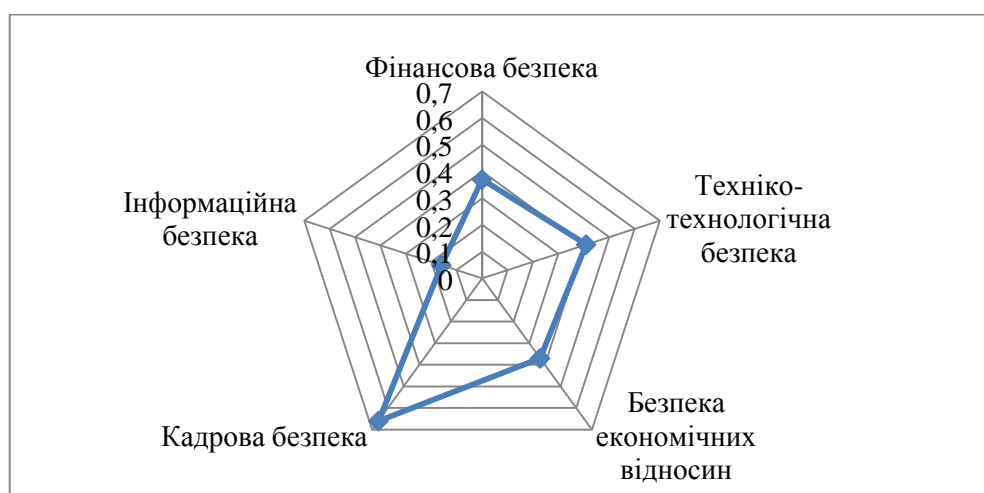


Рис.2.18 Радіальна діаграма комплексної оцінки економічної безпеки за 2018 рік

Джерело: складено та розраховано автором

Комплексна оцінка 2019 року виявила позитивний стан лише кадрової безпеки (рис. 2.19). Всі інші фактори продовжили динаміку зниження результативності ділової активності. Такий стан не є задовільним для підприємства. Порівнюючи зі станом 2017 р. він значно погіршився з точки зору економічної безпеки.

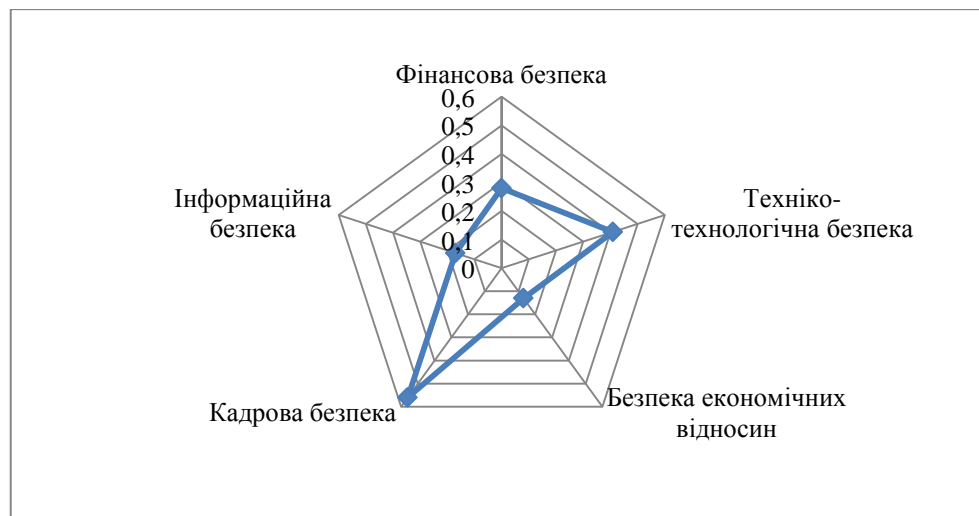


Рис.2.19 Пелюсткова діаграма комплексної оцінки економічної безпеки за 2019 рік

Джерело: складено та розраховано автором

Аналізуючи наведені пелюсткові діаграми, необхідно відзначити, що найкращу позицію займає «кадрова безпека», яка відображає позитивні результати.

Найризикованішими є такі сфери як:

- «безпеки економічних відносин»,
- «техніко-технологічної безпеки»,
- «фінансова безпека»,

Зазначені складові протягом трьох років втратили провідні позиції. Щодо та «інформаційної безпеки», тут немає значних зрушень (рис. 2.20).

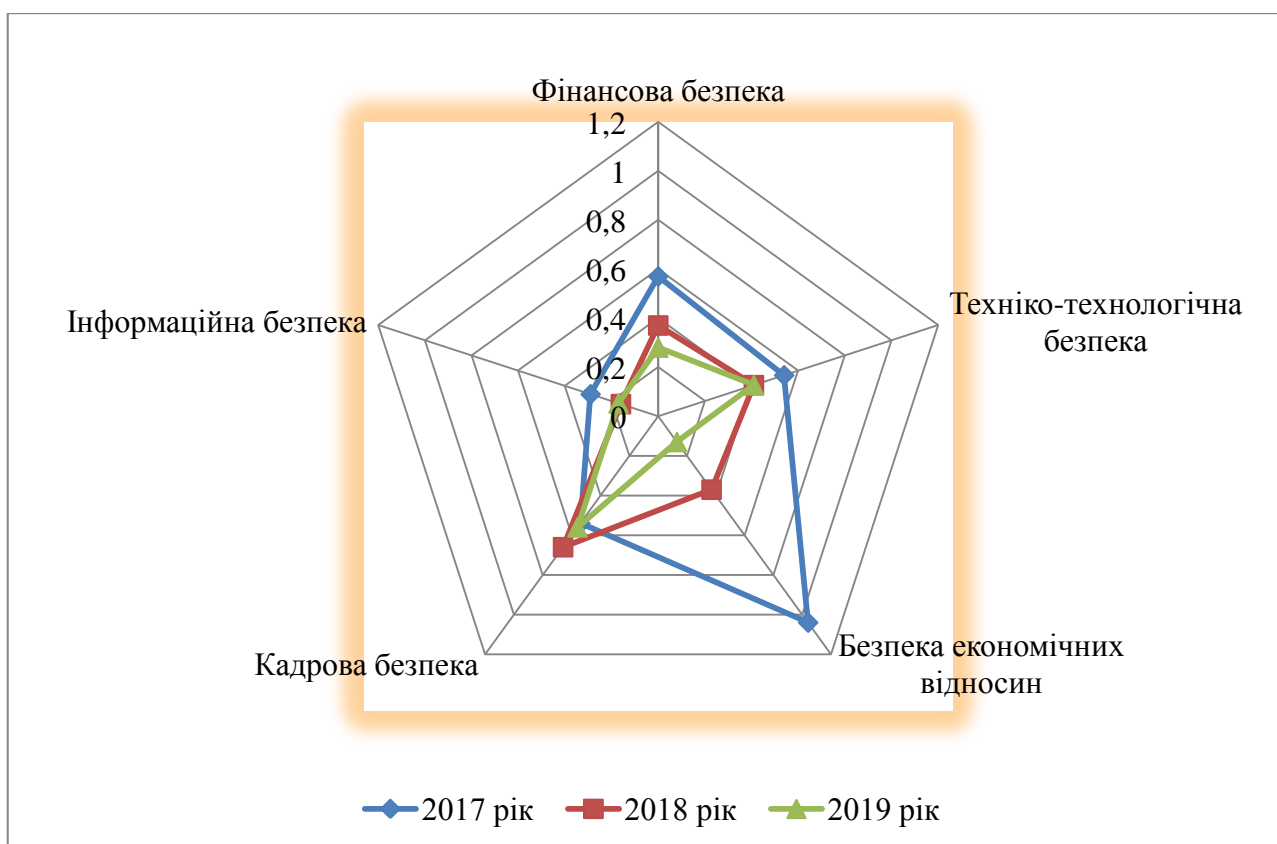


Рис.2.20 Зведена пелюсткова діаграма комплексної оцінки економічної безпеки за 2017-2019 рр.

Джерело: складено та розраховано автором

Наступним етапом оцінки програмно-цільового управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності, є визначення вагових коефіцієнтів у межах інтегральних показників (табл. 2.32).

Таблиця 2.32

Вагові коефіцієнти в межах інтегральних показників

	Ранг	Ваговий коефіцієнт	2017	2018	2019
Фінансова безпека	1	0,35	0,57	0,37	0,28
Техніко-технологічна безпека	3	0,2	0,54	0,41	0,41
Безпека економічних відносин	2	0,25	0,79	0,37	0,13
Кадрова безпека	4	0,15	0,54	0,66	0,56
Інформаційна безпека	5	0,05	0,29	0,16	0,17

Джерело: складено та розраховано автором

Тепер розрахуємо інтегральні показники за період 2017-2019рр. системи збалансованих показників для ТОВ «Київгаз» (табл. 2.33).

Таблиця 2.33

Інтегральні показники за період 2017-2019рр.

	2017 рік	2018 рік	2019 рік
N	0,3	0,21	0,15

Джерело: складено та розраховано автором

Виходячи із результатів знаходження інтегральних показників, відобразимо це графічно (рис. 2.21).

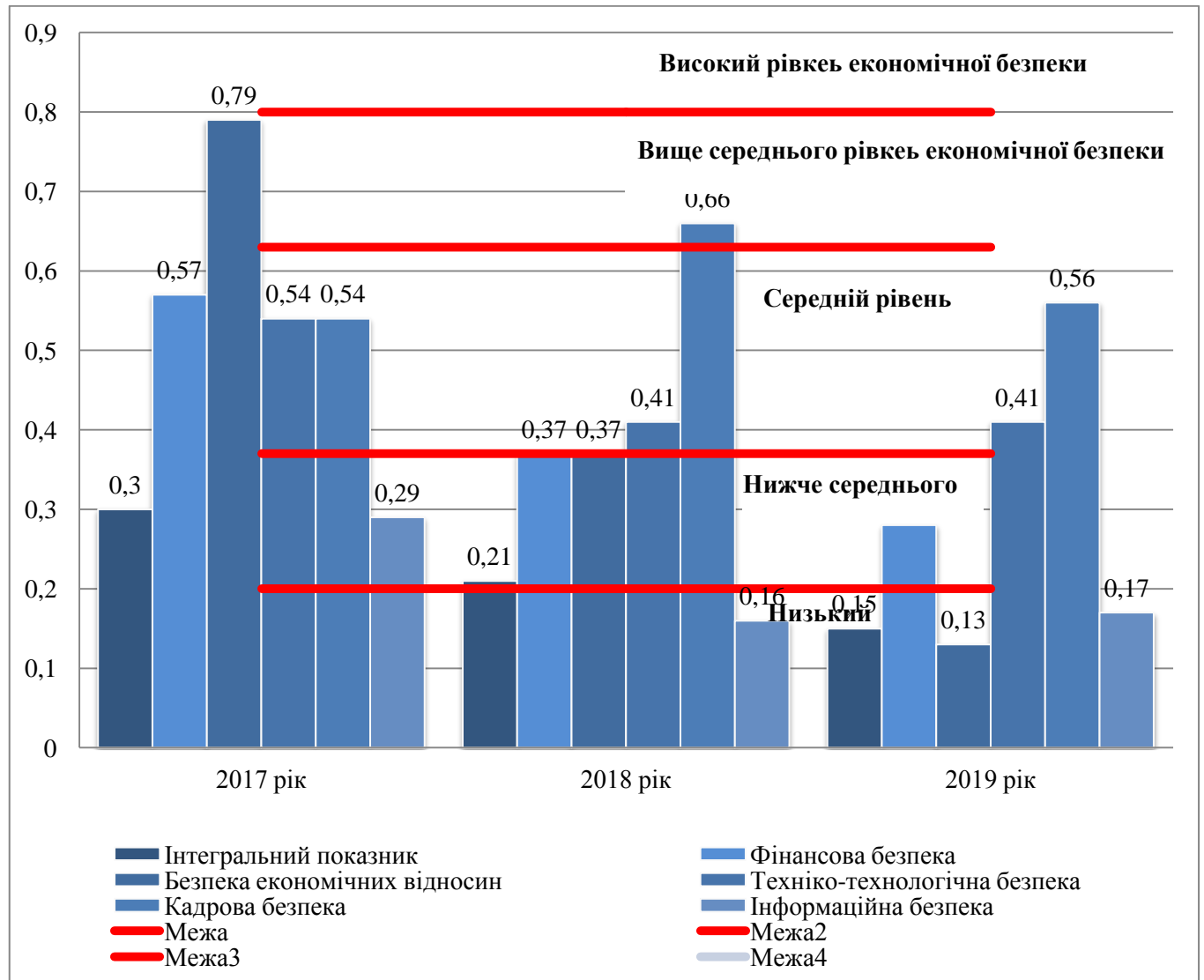


Рис.2.21 Інтегральні показники за період 2017-2019рр.

Джерело: складено та розраховано автором

На рис. 1 зазначені інтегральні показники за період 2017-2019рр. та окремими зонами виділені збалансовані показники.

Висновки до розділу 2

За другим розділом можна зробити такі висновки:

1. Авіаційно-транспортна галузь є системою відкритого типу, на яку впливає широкий спектр технічних, природних, людських та економічних небезпек. Кожна небезпека спричиняє створення додаткових ризиків. За таких умов, значно підвищується роль забезпечувальних підприємств, в тому числі й будівельних організацій авіаційної інфраструктури. Важливою тенденцією розвитку галузі можна назвати зменшення упродовж останніх років частки збиткових підприємств у загальній кількості будівельних організацій. На конкурентоспроможність підприємств авіабудівної галузі негативно позначається ряд тенденцій, зокрема через останні події, у тому числі включно з військовою агресією. Це призвело до втрати частини ринків збуту, а також позначилось на фінансових показниках ефективності.

2. Зовнішні загрози виникають за межами підприємства і не пов'язані з їх безпосередньою діяльністю. Як правило, це така зміна зовнішнього середовища, яке може завдати підприємству досить істотної шкоди. Серед таких загроз для ТОВ «Київаеропроєкт» слід відзначити зміну структури і/або скорочення попиту, скорочення державного замовлення. При відсутності альтернативних замовлень може відбутись критичне зниження рентабельності і доходів підприємства; зростання постійних витрат підприємства, викликаних, головним чином, збільшенням забезпечення матеріальними, енергетичними та іншими ресурсами; систематично підвищується індексація вартості основних фондів; періодичні стрибки інфляції, відсутність підтримки вітчизняних підприємств з боку держави.

3. Згідно проведеного аналізу можна стверджувати, що за фінансовою складовою підприємство має позитивні результати, проте не за усіма показниками. Так викликає певне занепокоєння фінансовий результат діяльності до оподаткування, який поступово знижується, хоча витрати на 1 грн. реалізованих

послуг залишаються стабільно стійкими. За результатами оцінювання розподілених показників за складовими економічної безпеки було визначено, що фінансова безпека не в достатній мірі відповідає необхідному рівню. Зокрема за коефіцієнтом покриття. Наявні певні проблеми рентабельності власного капіталу щодо його зростання як за економічно розрахованими показниками, так і за темпом приросту.

4. Не на достатньому рівні знаходяться показники техніко-технологічної складової економічної безпеки. Підприємству варто звернути увагу на такі показники та нарощувати техніко-технологічний потенціал та власні основні засоби. Щодо кадрової складової спостерігалось зростання темпу приросту плинності кадрів, що може негативно позначитись на діяльності підприємства. За інформаційною складовою наявна позитивна динаміка у забезпеченні інформаційного захисту.

5. Ураховуючи те, що на підприємстві планується впровадження програмно-цільового підходу до управління економічною безпекою, оцінювання її рівня було здійснено на базі відповідного методу. Насамперед було визначено наявний стан економічної безпеки на основі цільових орієнтирів. Була використана шкала бажаності Харрінгтона та розподіл показників економічної безпеки відповідно її рівня. Під час дослідження визначено рівень економічної безпеки як за окремими компонентами, так і загалом на основі розрахованого інтегрального показника. Це засвідчило, що найкращу позицію займає «кадрова безпека», яка відображає позитивні результати. Найризикованішими є такі сфери як: «безпеки економічних відносин», «техніко-технологічної безпеки», «фінансова безпека». Зазначені складові протягом трьох років втратили провідні позиції. Щодо та «інформаційної безпеки», тут немає значних зрушень.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «КИЇВАЕРОПРОЕКТ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1 Формування системи програмно-цільового управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності

Реалізація програмно-цільового підходу в управлінні економічною безпекою має здійснюватись на інтегруванні цілей, які ставить перед собою підприємство щодо нівелювання ризиків настання несприятливих умов, втримання позицій на ринку, утримання відповідного рівня прибутковості, наявності ресурсів та кадрового забезпечення для безперебійного функціонування та розвитку, а також спланованої програми заходів, системно вмонтованої як у повсякденну діяльність підприємства, так і таких, які забезпечать стійке функціонування у майбутньому. Відповідно до зазначеного кожна структурна складова з позиції управління економічною безпекою має мати цілі та відповідний їм комплекс програмних заходів.

Своєчасне та точне оцінювання загроз економічної безпеки ТОВ «Київаеропроект» не здійснюється. Механізм управління економічною безпекою на підприємстві наявний. Він складається з взаємопов'язаних процесів: планування, регулювання, контролю та стимулювання, які забезпечують фінансову та економічну стійкість підприємства (рис.3.1).

Як показали попередні дослідження варто проаналізувати управлінські аспекти щодо безпеки економічних відносин, які є головними для діяльності підприємства і забезпечують саме управлінську складову в організації усього комплексу проектних та будівельних робіт. Процес взаємодії підприємства за проектною складовою відбувається таким чином: визначаються власні можливості для створення та

реалізації конкретного замовлення будівництва вертолітних площадок; проводяться дослідження на місцях та розвідувальні роботи; розробка кошторису витрат на реалізацію проекту; розробка ТЕО; розробка макету проекту; затвердження макету проекту з замовником; будівельні роботи на основі впровадження створеного проекту з подальшим його використанням за призначенням; затвердження рішення про виконання робіт шляхом підписання договору із замовником, що одночасно виступає і інвестором;



Рис.3.1 Схема управління економічною безпекою ТОВ «Київаеропроект» на засадах програмно-цільового управління

Джерело: складено автором

Моніторинг та контроль здійснюється по факту виконання проектних робіт та підписання відповідних актів виконання робіт по проекту замовника. В якості контролю виступає також авторський нагляд об'єкту будівництва (реструктуризації) Розрахунки з ефективності реалізації проекту не здійснюються, моніторинг

проводиться на основі аналізу плану / факту кошторисної вартості проекту та плану/факту термінів виконання визначених робіт.

Як бачимо з огляду на управлінську складову програмно-цільовий підхід для управління економічною безпекою не застосовується. Використовується тільки аналіз отриманих результатів та вносяться коригуючі дії з покращення цих результатів.

Забезпечення та підвищення економічної безпеки має бути спрямоване на її функціональні складові. Слід приділити увагу тим елементам, які забезпечать розвиток та покращать економічні показники. Комплекс заходів має забезпечити протидію впливу негативних зовнішніх факторів, а також запобігання настанню несприятливих ситуацій у внутрішньому середовищі підприємства.

Напрямами забезпечення та підвищення економічної безпеки підприємства мають стати:

- забезпечення фінансової стійкості, фінансової незалежності, інвестиційних вкладень та освоєння коштів підприємством;
- покращення техніко-технологічної складової економічної безпеки, розвиток техніко-технологічного потенціалу;
- перегляд мотиваційних заходів щодо персоналу, зниження плинності кадрів;
- забезпечення інформаційного захисту, зниження рівня можливості застосування конкурентної розвідки для підприємства, захист інформації;
- налагодження ефективної взаємодії з партнерами та контрагентами для підвищення безпеки економічних відносин.

Реалізація напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства створює умови не тільки для стабільності його функціонування, а й підвищення ефективності його фінансово-господарської діяльності.

Цільовою спрямованістю управління безпекою будівельного підприємства є формування відповідних дій у разі виникнення несприятливих ситуацій, які впливатимуть на функціонування чи розвиток підприємства. Таке реагування має

здійснюватись на основі адаптації підприємства та визначення тих впливів, до яких потрібно адаптуватись, а які упереджувати..

Аналіз показників економічної безпеки, виявив недостатню ефективність діяльності ТОВ «Київаеропроект», хоча резерви її підвищення є. Судячи з економічних показників діяльності підприємства, кроків в області управління економічними ризиками не проводилось.

Систему управління економічною безпекою досліджуваного підприємства можна уявити, як сукупність взаємопов'язаних процесів планування, організації та контролю, що поділено на два рівня: оперативно-тактичний і стратегічний.

Згідно сформульованим функціональним цілям і задачам економічної безпеки досліджуваного підприємства, доцільно виділити її функціональні складові. Тобто ті складові, які мають найбільший вплив на економічну безпеку саме підприємств будівельної промисловості, в тому числі тих, що працюють у сфері авіа будівництва.

Під час дослідження, нами були виділені наступні функціональні складові економічної безпеки ТОВ «Київаеропроект»:

- 1) фінансову (ефективне використання корпоративних ресурсів);
- 2) кадрову (ефективне управління персоналом);
- 3) техніко-технологічну (ступінь відповідності застосовуваних підприємством технологій, які відповідають сучасним світовим аналогам в розрізі оптимізації витрат ресурсів);
- 4) інформаційну (ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства);
- 5) безпеки економічних відносин (ефективність діяльності підприємства на ринку, результативні економічні відносини з підприємствами-партнерами, інвесторами, постачальниками, підрядниками);

Процедура формування системи програмно-цільового управління економічною безпекою ТОВ «Київаеропроект» наведено на рис.3.2

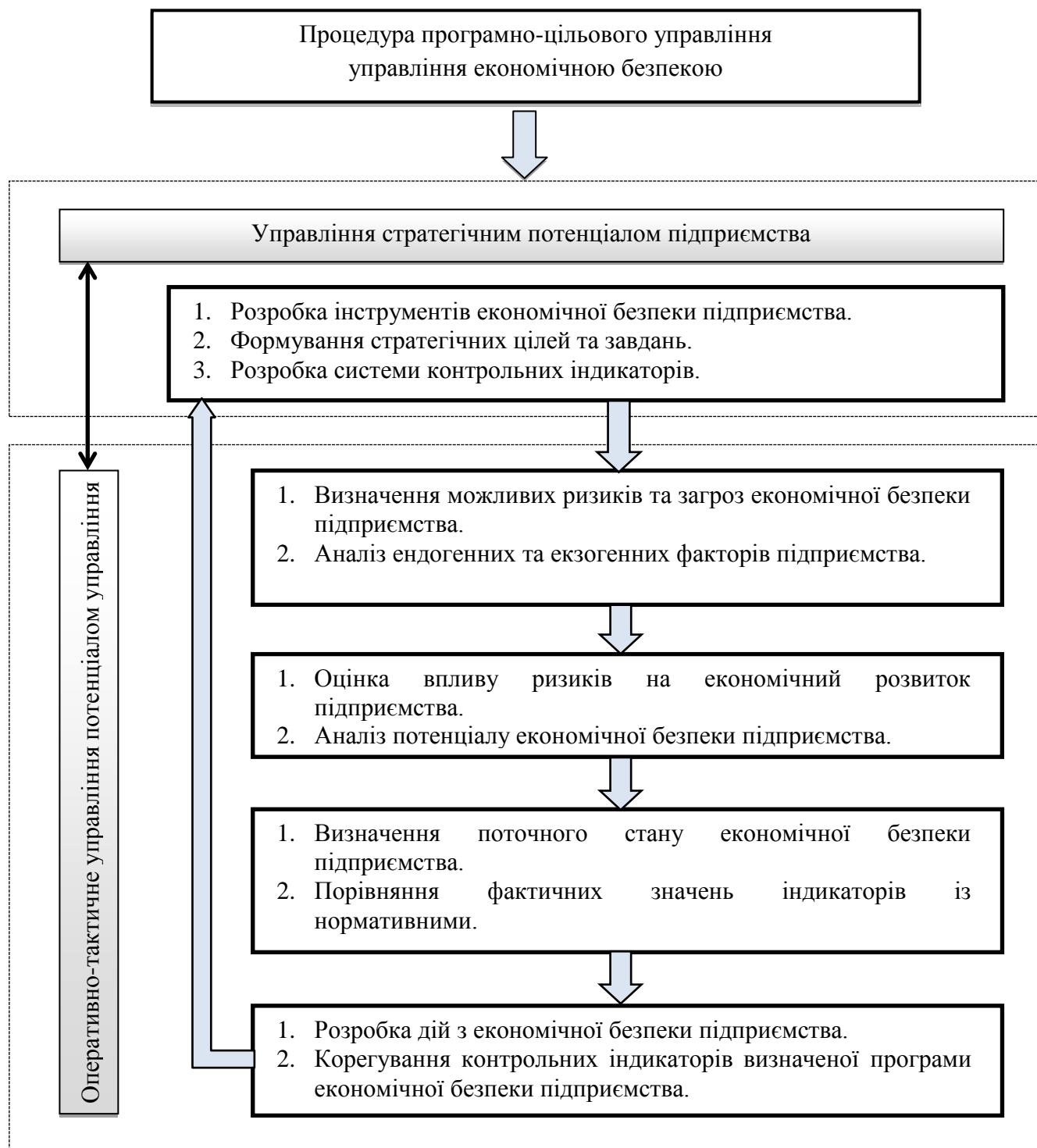


Рис. 3.2 Процедура формування системи програмно-цільового управління економічною безпекою ТОВ «Київаеропроєкт»

Джерело: складено автором

Структурна схема програмно-цільового управління економічною безпекою ТОВ «Київаеропроєкт» наведено на рис. 3.3.

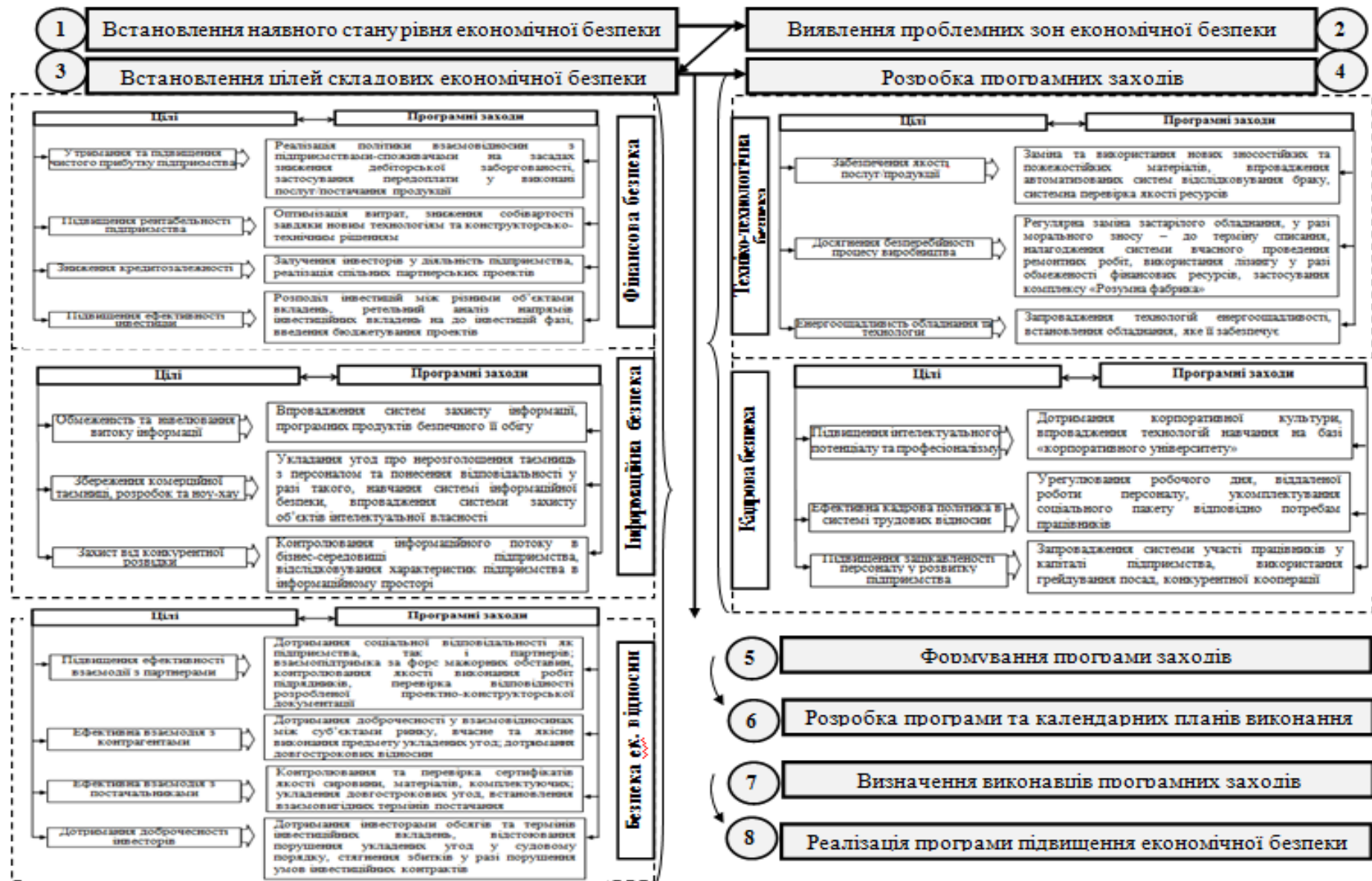


Рис. 3.3 Структурна схема програмно-цільового управління економічною безпекою ТОВ «КиївАеропроект». Джерело: складено автором

Фінансова безпека. Ключовою метою забезпечення фінансової безпеки є втримання та нарощення чистого прибутку та рентабельності ТОВ «Київаеропроєкт» в змінних умовах господарювання. Інструментом забезпечення фінансової безпеки є фінансовий потенціал та фінансові ресурси, які є об'єктами побудови програми. Її комплекс заходів має бути спрямований на зменшення ризиків банкрутства, падіння прибутковості, зниження кредитозалежності в умовах нестійкої фінансової системи як підприємства, так і країни. Іншим напрямом заходів програми є нівелювання значного рівня дебіторської заборгованості підприємств клієнтів, зменшення співвідношення залученого та власного капіталу – у напрямі зростання останнього. Варто також концентруватись на зниженні ризиків інвестування підприємства, оцінюючи на належному рівні інвестиційні ризики, страхуванні капіталу та ризикованих фінансових вкладень, застосуванні системи бюджетування проєктів. Загалом цілі та програмні заходи забезпечення фінансової безпеки підприємства наведено на рис. 3.4.



Рис. 3.4 Цілі та програмні заходи забезпечення фінансової безпеки підприємства

Джерело: складено автором

Техніко-технологічна економічна безпека. З підвищенням рівня вимог до якості продукції та послуг, підвищується і рівень вимог до техніко-технологічного

забезпечення підприємства. Об'єктами техніко-технологічної безпеки стають фактори виробництва технічного та технологічного змісту. Цілями забезпечення техніко-технологічної безпеки є надання послуг чи виробництво продукції належного рівня якості, безперебійність процесу виробництва, будівництва, створення продукції, енергоощадливість обладнання та технологій (рис. 3.5). Тому програмними заходами є списання застарілого обладнання, яке може призвести до неякісного виконання робіт, браку продукції тощо; активізація реалізації лізингових проектів на підприємстві, що за умов обмеженості фінансових ресурсів, спроможні покращити матеріальну базу; вчасна заміна інвентарю, відслідковування його фізичної зношеності; заміна та використання нових зносостійких та пожежостійких матеріалів.

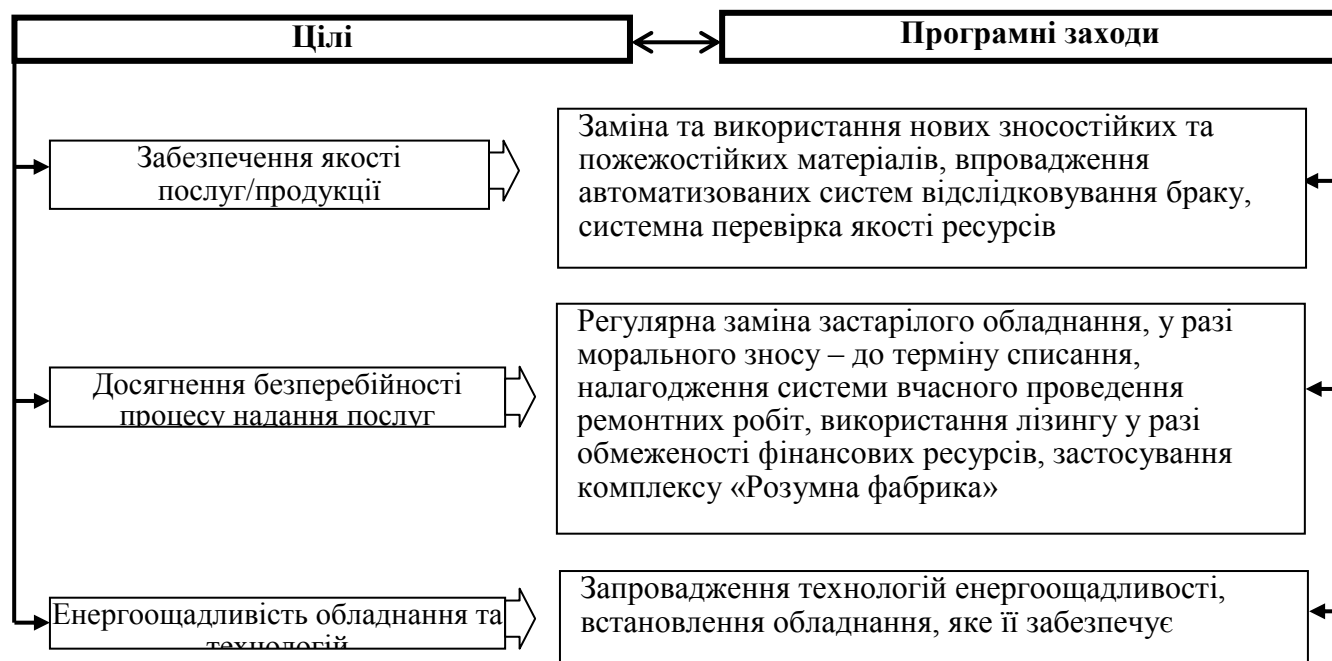


Рис. 3.5 Цілі та програмні заходи забезпечення техніко-технологічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором

Інформаційна безпека. Цілями інформаційної безпеки підприємства є створення такого інформаційного середовища на підприємстві, яке б унеможливило витік інформації, конкурентної розвідки, збереження комерційної таємниці. Отже об'єктом інформаційної безпеки є інформація підприємства у різних її проявах в процесі діяльності. Програмними заходами для

її забезпечення є утримання відповідної служби, укладання угод з працівниками про нерозголошення таємниць, понесення відповідальності, патентування розробок, впровадження різного роду програмного забезпечення, що унеможливорює витік інформації, використання різноаспектних систем захисту інформації, відслідковування інформаційного потоку підприємства в бізнес-середовищі, а також відслідковування інформації, яка надається про підприємство іншими організаціями та в медіа просторі для нівелювання можливості спотворення іміджу (рис. 3.6).



Рис. 3.6 Цілі та програмні заходи забезпечення інформаційної безпеки підприємства

Джерело: складено автором

Кадрова безпека. Об'єктами такої безпеки є не тільки безпосередньо персонал підприємства, але й система наявних трудових відносин, організована система оплати праці, участь працівників у капіталі. Цілями її забезпечення є: а) підвищення інтелектуального потенціалу та професіоналізму працівників завдяки застосуванню відповідної корпоративної культури, впровадження технологій навчання на базі «корпоративного університету»; б) ефективна кадрова політика в системі реалізації трудових відносин, що потребує впровадження таких програмних заходів як урегульованість робочого дня, віддаленої роботи персоналу, системи надання соціального пакету; в) підвищення зацікавленості

персоналу у розвитку підприємства через участь працівників у капіталі, використання сучасних технологій мотивування та стимуляційних заходів (рис. 3.7).

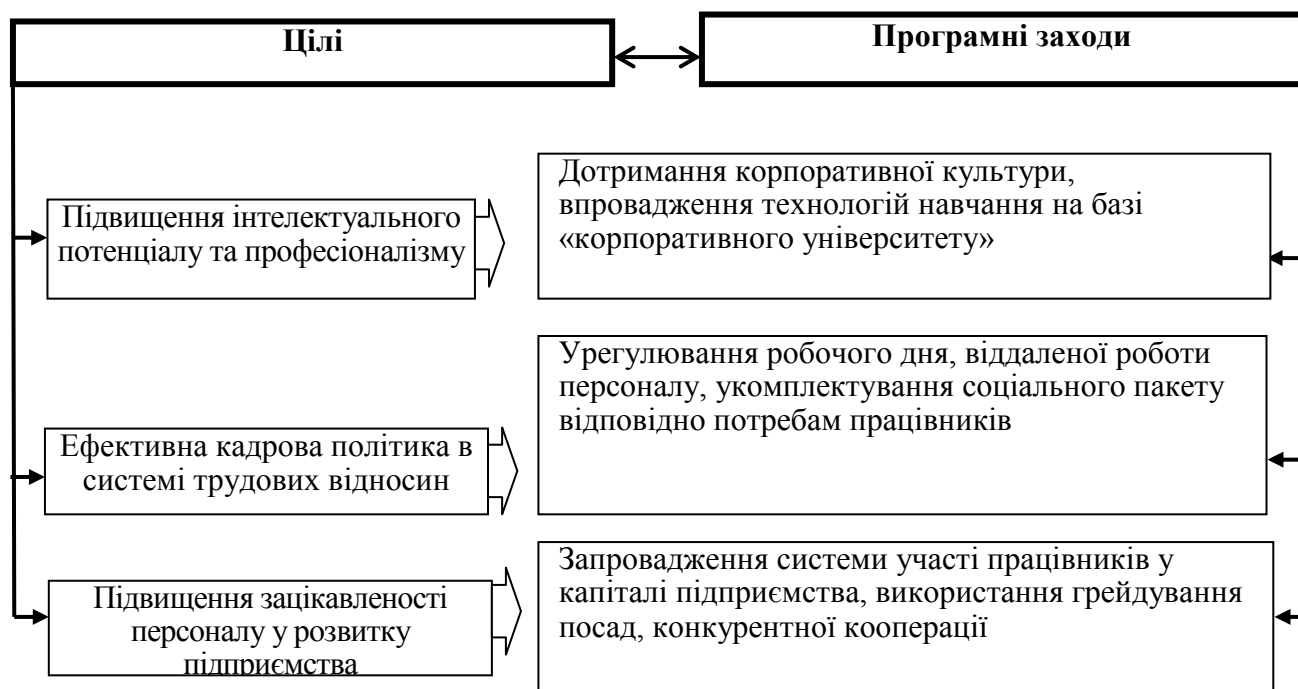


Рис. 3.7 Цілі та програмні заходи забезпечення кадрової безпеки підприємства

Джерело: складено автором

Безпека економічних відносин. Цілями безпеки економічних відносин є ефективна контрактна діяльність, надійність партнерів та контрагентів, якість послуг та продукції постачальників, належний рівень професіоналізму проектних організацій. Об'єктами безпеки економічних відносин є відносини з партнерами, інвесторами, іншими стейкхолдерами, контрагентами та постачальниками. Відповідно програма забезпечення такої діяльності націлена на формування системної взаємодії, укладання довгострокових контрактів, контролювання та перевірку сертифікатів якості сировини та матеріалів у постачальників, відповідності термінів постачання визначеним підприємством термінам, відповідності розробленої проектної документації тощо (рис. 3.8). Крім того, варто враховувати наявність взаємовідносин і з інвесторами, метою чого є дотримання їх доброчесності. Відповідно програмні заходи мають бути спрямовані на дотримання інвесторами обсягів та термінів інвестиційних

вкладень, відстоювання порушення укладених угод у судовому порядку, стягнення збитків у разі порушення умов інвестиційних контрактів.

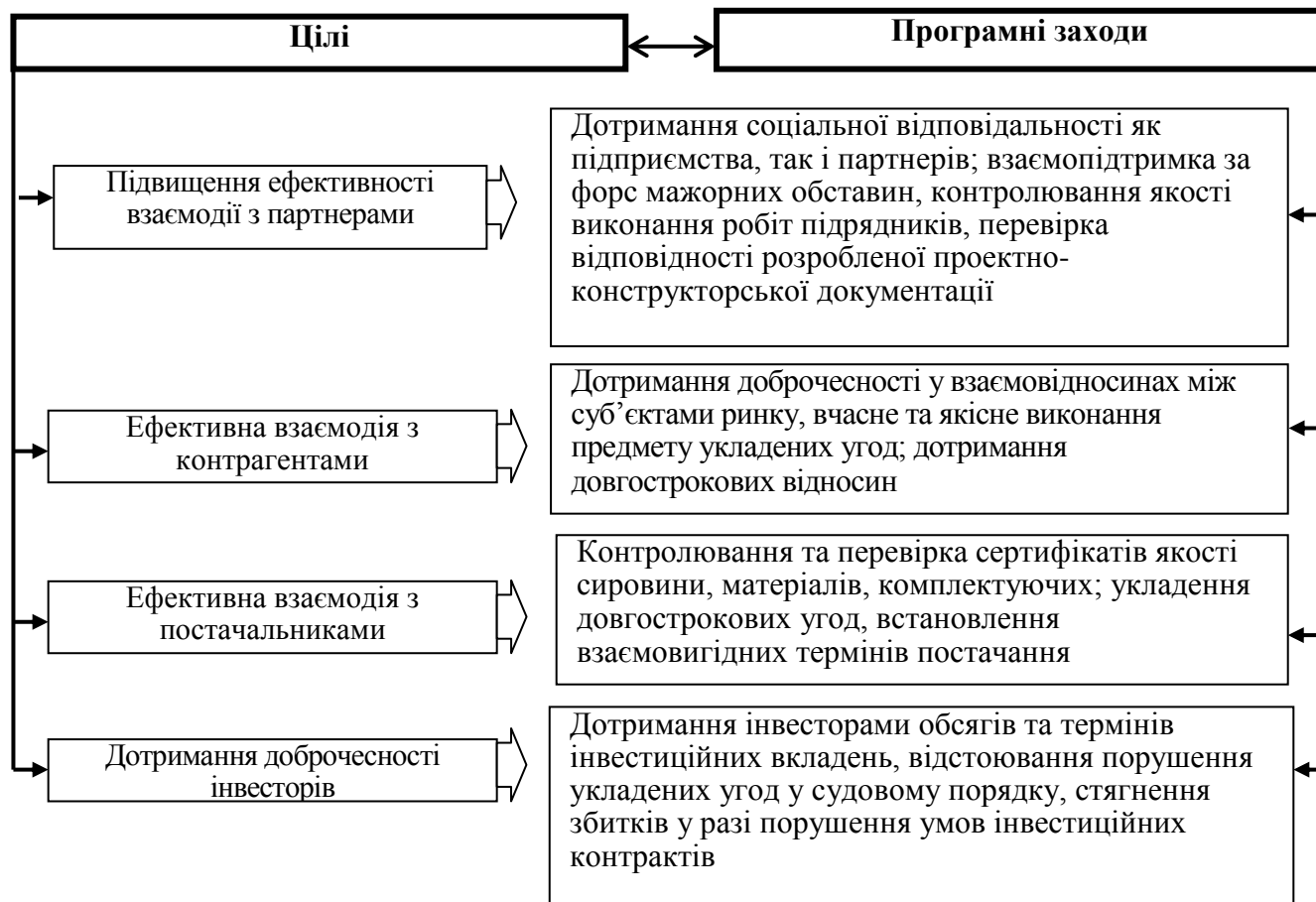


Рис. 3.8. Цілі та програмні заходи забезпечення безпеки економічних відносин підприємства

Джерело: складено автором

Застосування програмно-цільового підходу до управління економічною безпекою на поєднанні взаємозв'язків цілей та програмних заходів дозволить підприємству її системно забезпечувати.

3.2 Впровадження та застосування програмно-цільового управління економічною безпекою на підприємстві

Управління економічною безпекою ТОВ «Київаеропроєкт» має представляти собою комплекс дій керівництва підприємства, що дозволяє виявити динаміку і тенденції зміни в часі показників і чинників ризику, що

характеризується заходами в управлінській, кадрової та фінансово-економічній сферах.

Ураховуючи проведені дослідження та систему цілей та програмних заходів для підприємства для впровадження системи управління економічною безпекою в умовах нестабільності передбачає зорієнтування уваги саме на проблемних складових економічної безпеки. До таких складових належить безпека економічних відносин та техніко-технологічна безпека.

На основі представленої системи цілей та заходів програмно-цільового підходу сформуємо програму їх реалізації за ключовими проблемними складовими безпеки економічних відносин (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Програма заходів «Ефективна взаємодія з контрагентами» з реалізації цілей досягнення вищого рівня економічної безпеки за безпекою економічних відносин

№ з/п	Захід	Термін	Фінансування, тис. грн
1.	Формування стандарту оцінювання контрагентів	15.01.2021 1.02.2021	35,150
2.	Розроблення системи та регламенту здійснення моніторингу діяльності підприємств-замовників	01.02.2021 07.02.2021	
3.	Розроблення та формування реєстру замовників	07.02.2021 14.02.2021	
4.	Оцінювання наявних замовників, з якими підприємство мало досвід роботи	14.02.2021 26.02.2021	
5.	Прийняття рішень за окремими підприємствами замовниками щодо штрафних санкцій	26.02.2021 27.02.2021	
6.	Ведення переговорів з замовниками щодо погашення неплатежів	27.02.2021 15.03.2021	
7.	Встановлення пені окремим замовникам будівельних робіт	15.03.2021 20.03.2021	
8.	Стягнення пені, або заборгованості у судовому порядку	20.03.2021 20.04.2021	
9.	Розроблення та формування реєстру неблагонадійних замовників	20.04.2021 30.04.2021	

Джерело: складено автором

Відповідно до встановлених цілей системи управління підприємству необхідна ефективна взаємодія з контрагентами, що виражена програмними заходами дотримання доброчесності у взаємовідносинах між суб'єктами ринку,

вчасне та якісне виконання предмету укладених угод; дотримання довгострокових відносин.

Насамперед варто урегулювати відносини з контрагентами та замовниками будівельних послуг.

Для покращення економічних показників щодо рентабельності як показників складової економічної безпеки – безпека економічних відносин необхідно сформувати додатковий резерв поповнення виручки від реалізації продукції. Здійснити це можна на основі покращення платіжно-розрахункової дисципліни щодо розрахунків з клієнтами-замовниками будівельних робіт.

З новими партнерами, з якими укладаються контракти варто використати варіант реалізації з попередньою оплатою в розмірі 50% від вартості будівельних робіт. Повну ж суму можна погасити вже після виконання усіх робіт. Можливо це дещо знизить імідж підприємства на ринку, але підвищить рівень економічної безпеки.

Таблиця 3.2

Контрольний листок розрахунків контрагенту

Показники	Характеристика
Замовних будівельних робіт	Назва підприємства
Поточний фінансовий стан контрагенту	Зростання/зниження за показниками чистого прибутку
Частота наявної дебіторської заборгованості у контрагента	Разів на рік
Наявність невчасного погашення дебіторської заборгованості	Розмір
Обсяг несвоєчасного платежу	тис. грн
Термін затримки платежу	дні
Загальна оцінка контрагента	Надання відстрочки платежу/подальша 50 % оплата контракту/авансований платіж

Джерело: складено автором

Зниження обсягів дебіторської заборгованості та неплатежів. Зазначимо, що підприємство у контрактних угодах чітко прописує умови стягнень у разі неплатежу за актами виконаних робіт. З ними можна також застосувати відстрочка у платежах з терміном не більше 30 днів за актом виконаних

будівельних робіт. Однак варто вести контрольний листок оцінки кожного контрагента (табл.3.2)

Для прийняття рішення щодо подальшої співпраці з замовником варто на основі оцінювання ризику повторного неплатежу, або наростання дебіторської заборгованості. Пропонується застосувати таку систему прийняття рішення табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Принципи прийняття рішень

Значення ризику для ймовірності рішення	Рішення
0-25	Проведення оплати будівельних робіт після їх виконання за актом виконаних робіт
26-50	Узяття передплати на рівні 50%
51-75	Призначити пеню за дебіторську заборгованість
76-100	Виконання робіт тільки у разі повної передоплати

Джерело: складено автором

Проілюструємо тепер застосування системи прийняття рішень для взаємодії ТОВ «Київгазсервіс» з замовником будівельних робіт з ТОВ «Гранула» В табл. 3.4 представлена експертна оцінка факторів ризику. Зважене значення розраховується як добуток експертної оцінки фінансового експерту та нормованого значення.

Таблиця 3.4

Оцінка прийняття рішень щодо економічної поведінки з замовником ТОВ «Гранула»

Показники	Можливі втрати	Нормоване значення	Оцінка фінансовим експертом	Розраховане значення
Збільшення дебіторської заборгованості	1-2 рази на рік	0,37	26	9,27
Дебіторська заборгованість більше 30 днів	28 тис. грн	0,35	15	4,90
Термін затримки платежу	15 днів	0,33	32	9,88
Загальний показник ризику	24,05			
Дії щодо контрагента	Можливе проведення оплати будівельних робіт після їх виконання за актом виконаних робіт			

Джерело: складено автором

За першим напрямом – Підвищення економічної безпеки за напрямом «Ефективна взаємодія з контрагентами». На підприємстві наявна дебіторська заборгованість. З метою підвищення ефективності використання оборотного капіталу варто впроваджувати штрафні санкції у разі систематичного прострочення платежів. Такі санкції можуть бути у розмірі 10%.

У такому разі підприємство зможе отримати додатковий дохід (табл.3.5, рис. 3.9)

Таблиця 3.5

Підвищення доходу ТОВ «Київаеропроєкт» завдяки штрафним санкціям з дебіторської заборгованості

Показники	03.2021 р.	04.2021 р.	05.2021 р.
Оплачена дебіторська заборгованість	67,56	71,67	86,05
Прострочена дебіторська заборгованість	20,3	15,1	15,5
Розмір пені за прострочення платежу у розмірі 10 %	2,03	1,51	1,55
Дохід від реалізації робіт	481,3	653,2	958,0
Дохід від реалізації робіт у разі запровадження штрафних санкцій	483,3	654,7	959,6

Джерело: складено автором

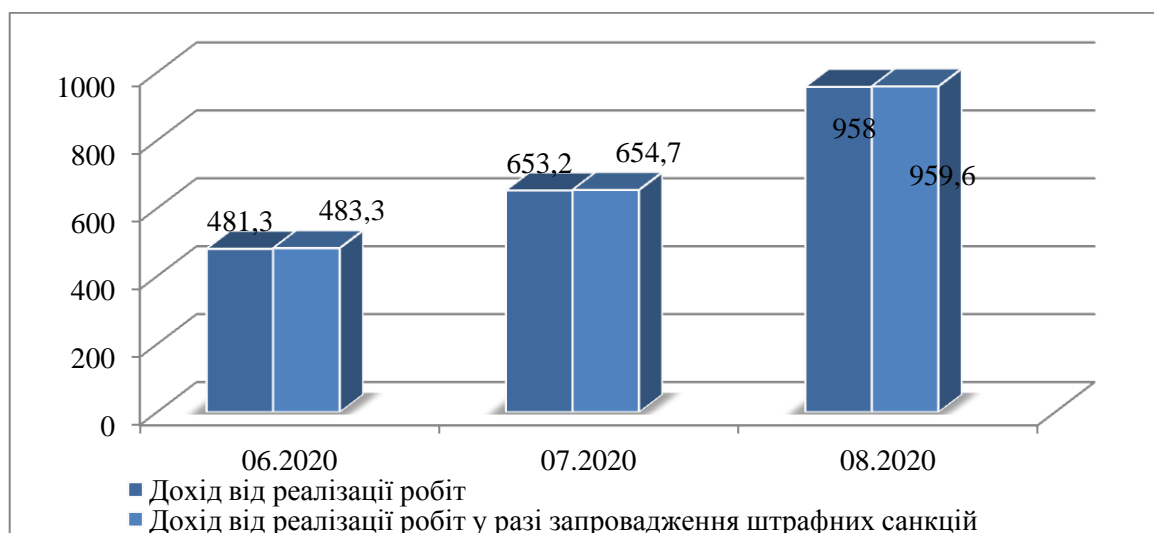


Рис. 3.9 Підвищення доходу ТОВ «Київаеропроєкт» завдяки штрафним санкціям з дебіторської заборгованості

Джерело: складено автором

На підприємстві наявна дебіторська заборгованість. З метою підвищення ефективності використання оборотного капіталу варто впроваджувати штрафні

санкції у разі систематичного прострочення платежів. Такі санкції можуть бути у розмірі 10 %.

У підприємства є проблемні питання щодо підвищення матеріаломісткості і собівартості будівельних робіт, які пов'язані з недобросовісними відносинами з рядом постачальників матеріалів та конструкцій. Програму заходів з цього питання наведено в табл.

Таблиця 3.6

Програма заходів «Ефективна взаємодія з постачальниками» з реалізації цілей досягнення вищого рівня економічної безпеки за безпекою економічних відносин

№ з/п	Захід	Термін	Фінансування, тис. грн
1.	Аналіз наявного складу постачальників-посередників	01.03.2021 і 5.04.2021	18,300
2.	Пошук постачальників-виробників	15.04. 2021 15.05. 2021	
3.	Аналіз доцільності зміни постачальників на основі економії витрат, якості матеріалів та конструкцій	15.05. 2021 30.05. 2021	
4.	Вибір постачальника підприємства-виробника	30.05. 2021 07.05. 2021	
5.	Ведення переговорів з підприємством виробником	07.05. 2021 25.05. 2021	
6.	Укладання угод про постачання продукції	25.06. 2021 11.07. 2021	
7.	Запуск матеріалів та конструкцій у процес будівництва	07.07.2021	

Джерело: складено автором

Постачальниками підприємства не кінцеві виробники продукції, а оптові посередники. Мінімізувати такі системні ризики взаємовідносин з постачальниками можна на основі укладання угод безпосередньо на заводах виробників. Це дозволить підприємству:

- звертатись безпосередньо до виробників з питанням щодо якості продукції;
- повертати напряду виробникам неякісні комплектуючі, конструкції;
- повертати неякісну сировину (зокрема бетон, якщо підприємство виробник його вчасно не поставив, він втрачає не тільки свою якість, а й придатність до застосування будівництві).

Крім якісної складової це дозволить знизити навантаження на собівартість, оскільки постачання з заводу виробника є нижчим за вартістю, ніж від посередників.

Критеріями обрання заводів-постачальників можуть бути:

- якість та ціна, що не відповідають вимогам;в
- місце розташування та віддаленість постачальника (віддаленість впливає на транспортні витрати, що, у свою чергу, позначатиметься на собівартості проведення будівельних робіт);
- не задовольняюча підприємство форма оплати матеріальних ресурсів ;
- спроможність виробника до нерегулярних поставок та на вимогу підприємства;
- ціна транспортних послуг на матеріалів та конструкцій.

За другим напрямом – Підвищення економічної безпеки за напрямом «Ефективна взаємодія з постачальниками». Загалом за розрахунками підприємство матиме значну економію на витратах, яка за три роки складе 193,23 тис грн. як розраховано у табл.3.7.

Таблиця 3.7

Витрати та економія завдяки переходу до нової системи постачання матеріалів та конструкцій за зміни постачальника

Вид матеріалу/ конструкції	Витрати на придбання у посередників			Витрати у разі придбання у заводу виробника			Економія витрат		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Постачання бетону	132	143	158	116,16	125,84	139,04	15,84	17,16	18,96
Постачання залізобетонних конструкцій	268	274	243	219,76	224,68	199,26	48,24	49,32	43,74
Загальна економія									193,23

Джерело: складено автором

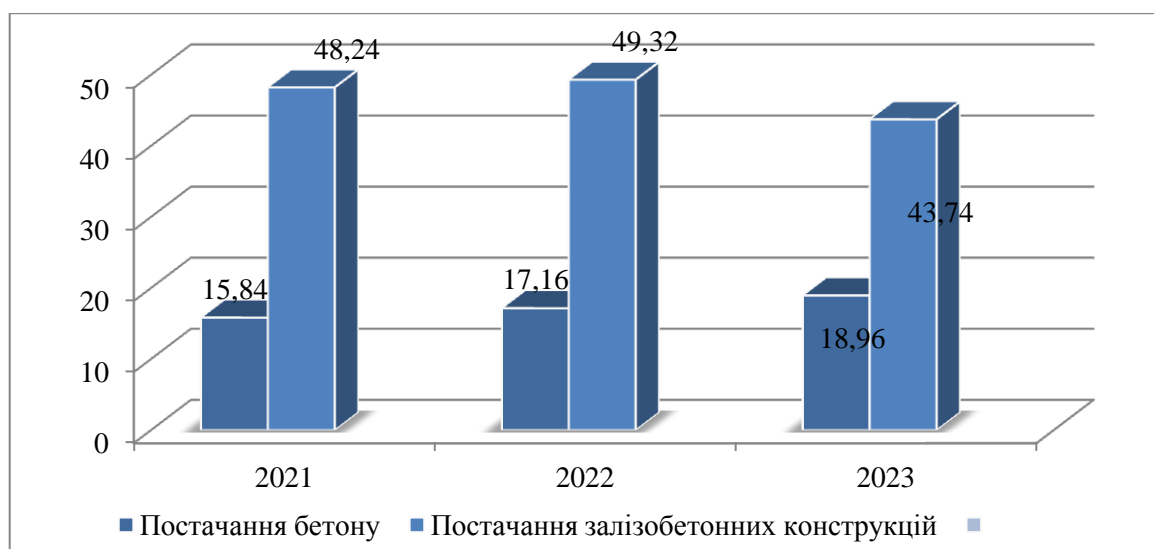


Рис. 3.10 Економія витрат завдяки зміні постачальників з оптовиків на заводи-виробники

Джерело: складено автором

Витрати та економія завдяки переходу до нової системи постачання матеріалів та конструкцій за зміни постачальника

Вагомою проблемою підприємства є низький рівень техніко-технологічної безпеки підприємства. Зокрема зростання зносу основних засобів, особливо обладнання для бетоноукладання. Таке обладнання є високовартісне і підприємство не може собі дозволити його придбати у повне використання. Проте є можливість узяти в лізинг певний комплекс. Необхідність цього заходу визначається техніко-технологічною особливістю проведення будівельних робіт. При традиційному варіанті будівництва, заливки бетону повинна передувати підготовка шарів основи, що виконують морозозахисні дренажні і теплоізолюючі функції, чим краще буде підготовлено земляне полотно, тим менше часу і витрат буде потрібно на профілювання шару бетону, що заливається [37]. Бетонна суміш для покриття, що влаштовуються в ковзної опалубки, повинна відповідати за легкоукладальністю марці П1, а обсяг залученого в неї повітря повинен складати від 5 до 7%. Остаточне налаштування зазорів і припусків робочих органів бетоноукладчика проводиться після пробного бетонування. Підприємство варто узяти у лізинг універсальний бетоноукладчик Commander III, який може поставлятися в 3 або 4-гусеничному виконанні. Commander III останнього

покоління, обладнаний фрезою шириною 1067 мм і підвісний ковзної формою, що переміщуються по вертикалі і горизонталі, має високу маневреність і продуктивністю [37]. Траєкторія його руху автоматично підтримується по натягнутій копірних струні. У базовому варіанті на укладальник встановлюються 4 вібратора з незалежними контурами управління. Заміна ковзають форм на цій машині займає лічені хвилини [37]. За допомогою Commander III можна влаштовувати монолітні бордюри, жолоби, тротуари, огорожі і роздільники змінного перерізу, а 4-гусеничний дозволяє укласти смуги шириною до 6,1 м [37]. Тому для забезпечення техніко-економічної безпеки слід сформувавши програму заходів заходів з реалізації цілей досягнення вищого рівня економічної безпеки за техніко-економічною складовою безпекою (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Програма заходів «Забезпечення якості будівельних робіт завдяки оновленню основних засобів» з реалізації цілей досягнення вищого рівня економічної безпеки за техніко-економічною складовою безпекою.

№ з/п	Захід	Термін	Фінансування, тис. грн
1.	Визначення можливості залучення обладнання у лізинг	01.02.2021 24.03.2021	22,500
2.	Пошук підприємства, що надає бетоноукладник у лізинг	25.03.2021 01.04.2021	
3.	Ведення переговорів щодо залучення бетоноукладника на підприємство	01.04.2021 12.05.2021	
4.	Укладання лізингової угоди	35.05.2021 01.06.2021	
5.	Освоєння обладнання та навчання персоналу	01.06.2021 15.06.2021	
6.	Запуск бетоноукладника у роботу	15.06.2021	
7.	Виплата платежів за лізинговою угодою	01.06.2021 01.06.2031	21538
8.	Викуп бетоноукладника	01.06.2031 01.07.2031	
Загальна вартість програми			21613, 950

Джерело: складено автором

Вартість Commander III складає 7344 тис.грн. Для підприємства рекомендовано узяти таке обладнання у лізинг, що передбачає перехід

обладнання у власність після сплати повної вартості обладнання підприємством. Умови надання лізингу ТОВ «Київаеропроект» наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Умови надання лізингу ТОВ «Київаеропроект»

Показник	Значення
Вартість устаткування з ПДВ, тис.грн.	8568
Балансова вартість без ПДВ, тис. грн.	7140
Термін контракту лізингу, років/місяці	10/120
Амортизаційні відрахування у рік, %	10
Ставка комісійної винагороди, % річних	5
Сервісне та технічне обслуговування обладнання, тис. грн	5,0
Залишкова вартість обладнання, %	10
Страховий платіж, %	1,65

Джерело: складено автором

1. За третім напрямом – Підвищення економічної безпеки за напрямом «Забезпечення якості будівельних робіт завдяки оновленню основних засобів». Для визначення витрат на погашення лізингових платежів та ефективності лізингового проекту варто розрахувати лізингові платежі. Підприємству варто обирати регулярні постійні лізингові платежі, що здійснюються на основі аніютетного розрахунку. У такому разі лізинговий платіж можна розрахувати за формулами [77; 94]:

$$Л = В + ЛД + С + I + ПДВ, \quad (3.1)$$

де $Л$ – обсяг окремого поточного лізингового платежу;

$В$ – погашення балансової вартості обладнання - об'єкта лізингу [77; 94]:

$$ПС_0 = Z_{00} \pm \Delta_{ПС}, \quad (3.2)$$

де Z_{00} – знос об'єкта лізингу за період;

$\Delta_{ПС}$ - корегуюча величина (наприклад, вплив відстрочки погашення вартості або авансованого платежу).

$ЛД$ – плата лізингодавцю [77; 94]:

$$ЛД = \Phi + M, \quad (3.3)$$

де M - маржа лізингової компанії (дохід лізингодавця).

Φ - вартість фінансових ресурсів:

$С$ – страхові платежі:

$$СП = \frac{\sum_{стр} \%_{стр} \div 100}{n}, \quad (3.4)$$

де $\sum_{стр}$ - страхова сума;

$\%_{стр}$ – процент страхового платежу від страхової суми;

n – число платежів, в склад яких входять страхові платежі.

B – інші платежі (сервісне та технічне обслуговування обладнання);

ПДВ – відрахування по ПДВ.

Таблиця 3.10

**Фрагмент розрахунку лізингових платежів бетоноукладчик Commander III
для ТОВ «Київаеропроект»**

Платіж	Відшкодування балансової вартості з ПДВ	Вартість фінансових ресурсів з ПДВ	Маржа лізингової компанії з ПДВ	Платежі зі страхування з ПДВ	Виплати
1	856,8				856,8
2	57,12	155,04	38,76	10,2	263,16
3	57,12	153	38,76	10,2	261,12
4	57,12	150,96	38,76	10,2	259,08
5	57,12	150,96	36,72	10,2	259,08
6	57,12	148,92	36,72	10,2	257,04
7	57,12	148,92	36,72	10,2	255
8	57,12	146,88	36,72	10,2	252,96
9	57,12	146,88	36,72	10,2	252,96
10	57,12	144,84	36,72	10,2	250,92
11	57,12	144,84	36,72	10,2	248,88
12	57,12	142,8	36,72	10,2	246,84
.....		140,76	34,68	10,2	246,84
36	57,12				
37	57,12	114,24	28,56	8,16	210,12
38	57,12	112,2	28,56	8,16	208,08
39	57,12	112,2	28,56	8,16	206,04
40	57,12	110,16	28,56	8,16	206,04
41	57,12	110,16	26,52	8,16	204
42	57,12	108,12	26,52	8,16	201,96
....		108,12	26,52	8,16	199,92
118	57,12				
119	57,12	20,4	6,12	2,04	85,68
120	57,12	20,4	4,08	2,04	83,64
Разом	7701	18,36	4,08	2,04	81,6
Залишок для прид- бання	866,592	11089,4	15969,1	19163,8	27595,1

Джерело: розраховано автором

1. Сума ПДВ, перерахована лізингоодержувачем, за підсумками місяця

сплачується в повному обсязі лізинговою компанією до бюджету за винятком частини ПДВ, нарахованої на погашення балансової вартості, тому що ця частина була погашена при купівлі об'єкта лізингу, тому що ця частина була сплачена при покупці об'єкта лізингу [77].

2. Кількість лізингових платежів розраховуються як [77]:

$$T = \frac{T_{\kappa}}{T_{\text{дн}}}, \quad (3.5)$$

де T_{κ} – *термін контракту*;

$T_{\text{дн}}$ – *тривалість періоду виплати внесків*.

Розмір лізингових платежів для ТОВ «Київаеропроект» наведено у табл.3.10. Після усіх розрахунків залишок для придбання обладнання складе 866,59 тис. грн. з ПДВ.

Таким чином, можна стверджувати, що запропоновані програми є ефективними.

3.3 Обґрунтування економічної ефективності комплексу запропонованих заходів

Оцінимо економічну доцільність запропонованих трьох груп заходів відповідно до запропонованої у попередньому підрозділі програмі.

Ураховуючи розроблений комплекс заходів з підвищення економічної безпеки підприємства на основі програмно-цільового управління варто визначити загальні ефекти для підприємства, які матимуть місце.

В результаті використання оновленого обладнання, яке залучатиметься через лізинг, на підприємстві має місце підвищення двох коефіцієнтів – це коефіцієнт оновлення та коефіцієнт придатності обладнання.

Спрогнозуємо динаміку цих показників як показників технічного стану основних засобів ТОВ «Київаеропроект» (табл. 3.11). Та визначимо базовий їх приріст порівняно з 2019 р.

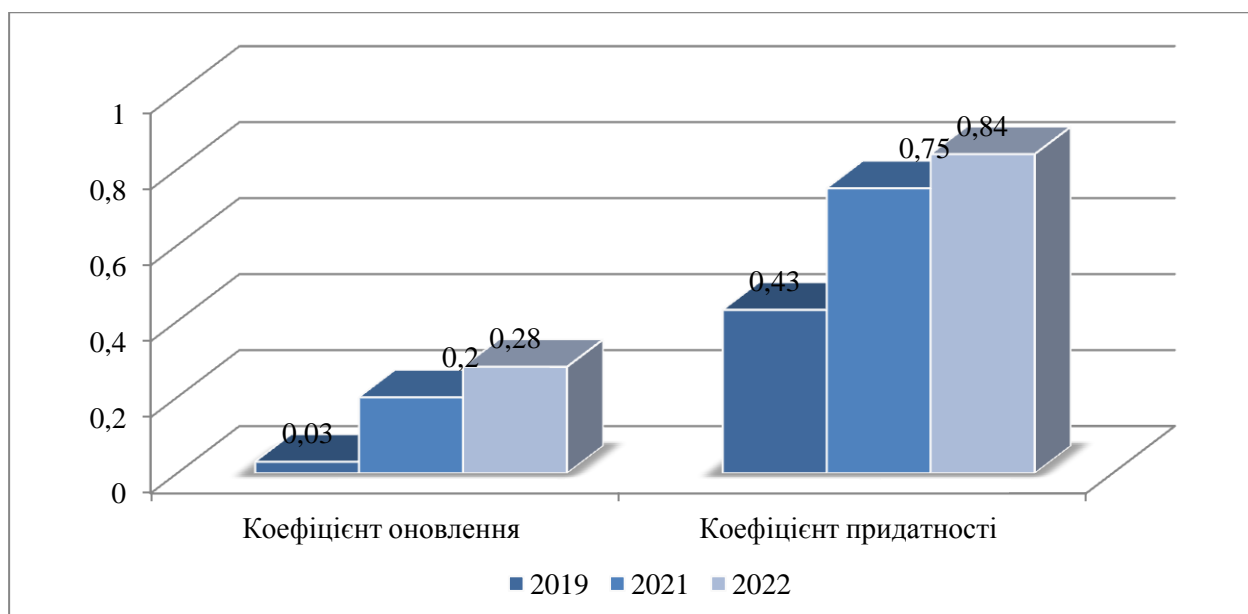
Таблиця 3.11

**Прогноз динаміки показників технічного стану основних засобів ТОВ
«Київаеропроєкт» як показників техніко-технологічної складової
економічної безпеки**

№ з/п	Показник	Значення показника			Темп приросту базовий	
		2019	2021	2022	2021	2022
1.	Коефіцієнт оновлення	0,03	0,2	0,28	5,67	8,33
2.	Коефіцієнт придатності	0,43	0,75	0,84	0,74	0,95

Джерело: розраховано за даними підприємства

Після проведених розрахунків у 2021 р. та у 2022 р. матиме місце зростання вартості введеного в дію основного засобу. У нашому випадку бетоноукладчика Commander. У 2021 р. – введення в дію самого засобу, у 2022 додавання до основного комплекту бетоноукладчика допоміжних агрегатів – змішувачів, утрамбовувачів і т. ін. Це дозволить збільшувати коефіцієнт оновлення у 2022 р. до рівня 0,2, а у 2022 р. до рівня 0,28. Крім цього зростання коефіцієнт придатності основних засобів до 0,75 у 2021 р. до 0,84. (рис.3.11)



**Рис.3.11 Зміна показників технічного стану основних засобів ТОВ
«Київаеропроєкт» як показників техніко-технологічної складової економічної
безпеки підприємства**

Джерело: розраховано за даними підприємства

Як можна побачити на рис. 3.12 це відобразиться позитивним чином на динаміці цих показників. Для визначення темпу приросту обираємо базовий, що показати як зросте показник до порівнюваного періоду. У нашому випадку до 2019 р.

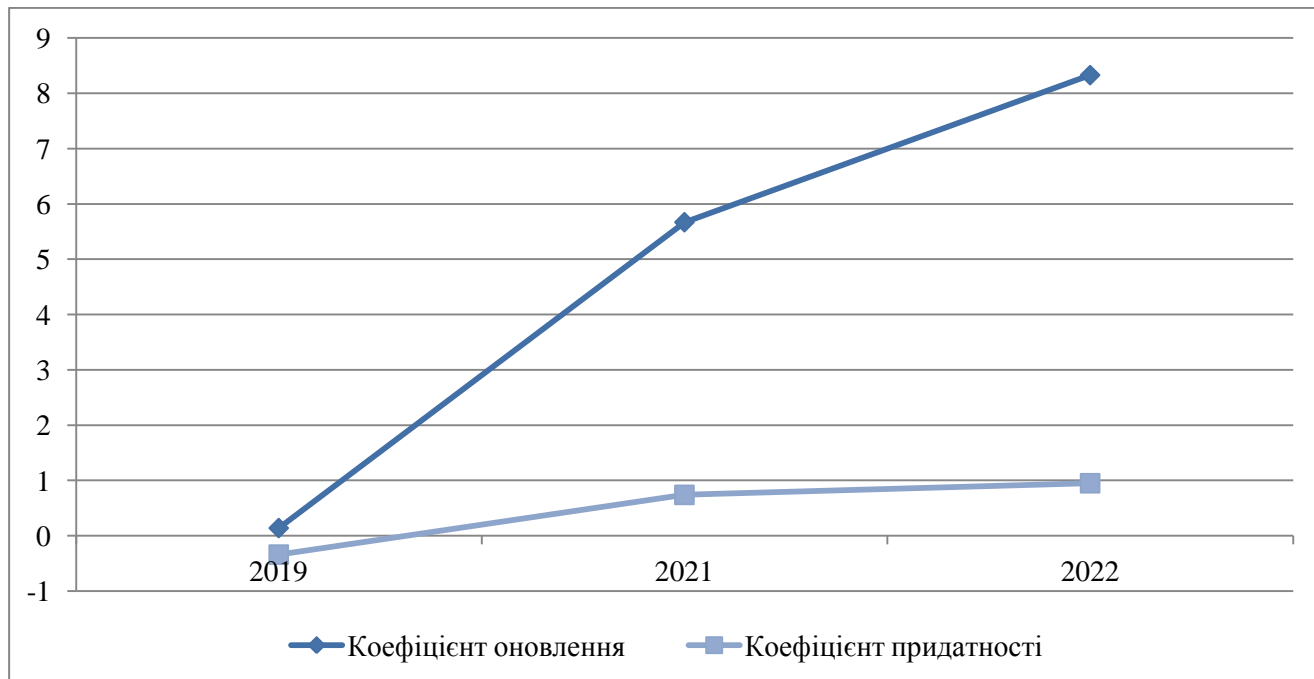


Рис.3.12. Темп приросту (базовий) показників технічного стану основних засобів ТОВ «Київаеропроєкт» як показників техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства

Джерело: розраховано за даними підприємства

Крім цього матиме місце зростання таких показників ефективності використання основних засобів ТОВ «Київаеропроєкт» як фондівдача та фондоозброєність.

Зростання фондівдачі буде відбуватись тому, що поряд з можливістю виконання більшого обсягу робіт, що принесе підприємству додатковий дохід, який зростатиме у більшому обсязі ніж зростання активної частини основних засобів.

Підприємство у загальному зможе виконувати більш складніші та вищі за вартістю роботи.

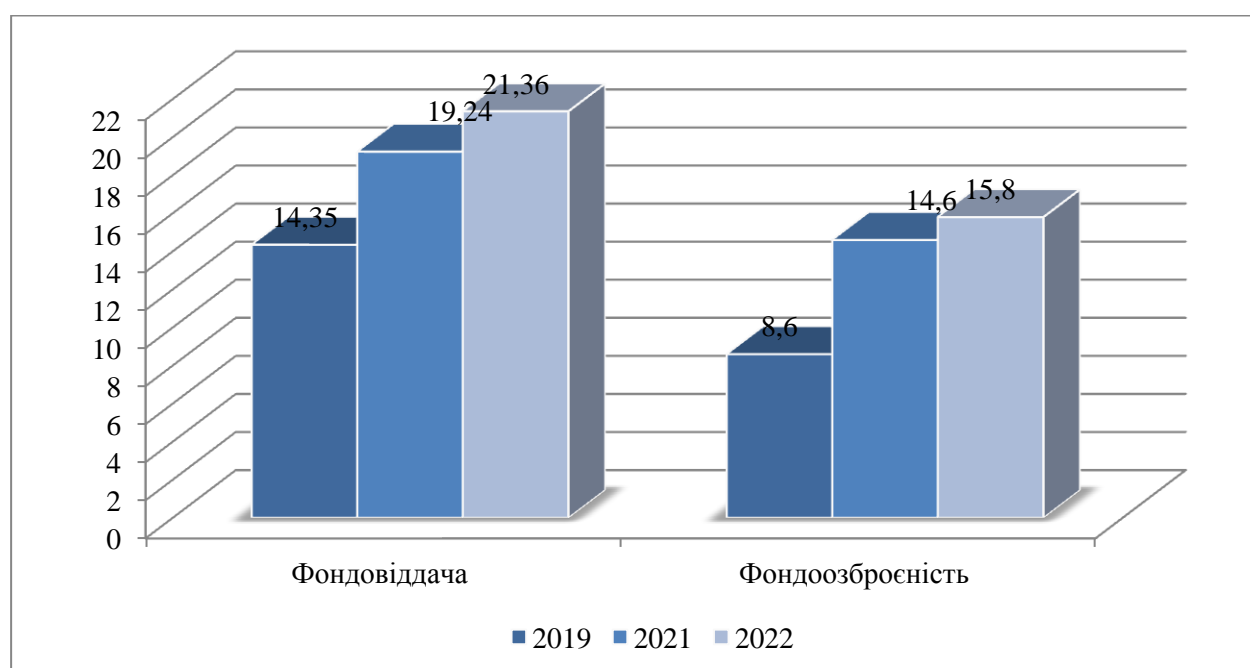
Таблиця 3.12

**Прогноз динаміки показників ефективності використання основних засобів
ТОВ «Київаеропроєкт» як показників техніко-технологічної складової
економічної безпеки**

№ з/п	Показник	Значення показника			Темп приросту базовий	
		2019	2021	2022	2021	2022
1.	Фондовіддача	14,35	19,24	21,36	0,34	0,49
2.	Фондоозброєність	8,60	14,6	15,8	0,70	0,84

Джерело: розраховано за даними підприємства

Графічно зростання показників фондовіддачі та фондоозброєності наведено на рис.



**Рис.3.13 Зміна показників ефективності використання основних засобів ТОВ
«Київаеропроєкт» як показників техніко-технологічної складової економічної
безпеки**

Джерело: розраховано за даними підприємства

Як наведено на рис. 3.13 спостерігається приріст показника фондовіддачі, що є позитивним для підприємства і показує, що його основні засоби забезпечують дохід. Зросте відносно 2019 р. і показник фондоозброєності.

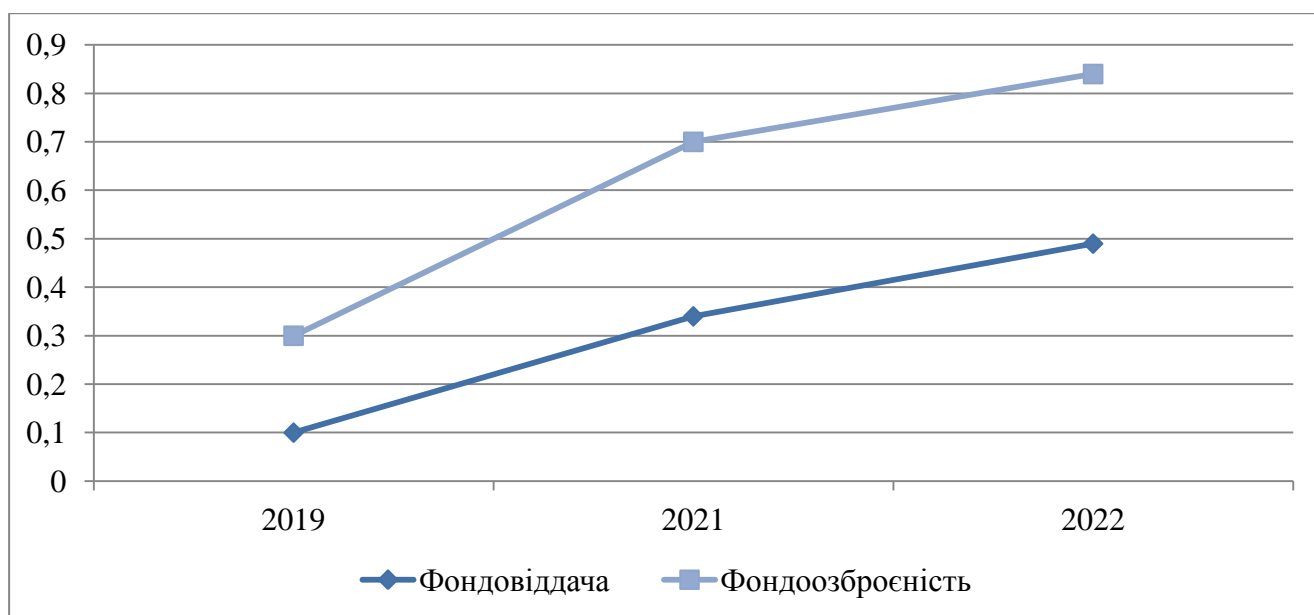


Рис.3.14 Темп приросту (базовий) показників динаміки показників ефективності використання виробничих засобів ТОВ «Київаеропроєкт» як показників техніко-технологічної складової економічної безпеки

Джерело: розраховано за даними підприємства

У зв'язку з тим, що підприємство покращуватиме співпрацю з постачальниками. Спрогнозуємо зміну показників ліквідності запасів ТОВ «Київаеропроєкт» як показників складової економічної безпеки – безпека економічних відносин (табл.3.13).

Таблиця 3.13

Прогноз динаміки показників ліквідності запасів та рентабельності ТОВ «Київаеропроєкт» як показників складової економічної безпеки – безпека економічних відносин

№ з/п	Показник	Значення показника			Темп приросту базовий	
		2019	2021	2022	2021	2022
1.	Коефіцієнт ліквідності запасів	1,7	1,94	2,06	0,14	0,21

Джерело: розраховано за даними підприємства

Ураховуючи те, що вартість матеріалів та бетонних конструкцій для підприємства у разі взаємодії безпосередньо з постачальниками стане значно меншою, обсяг поточних зобов'язань знизиться. У разі залучення поточних кредитів такі суми стануть меншими, що забезпечить підвищення ліквідності запасів (рис. 3.15).

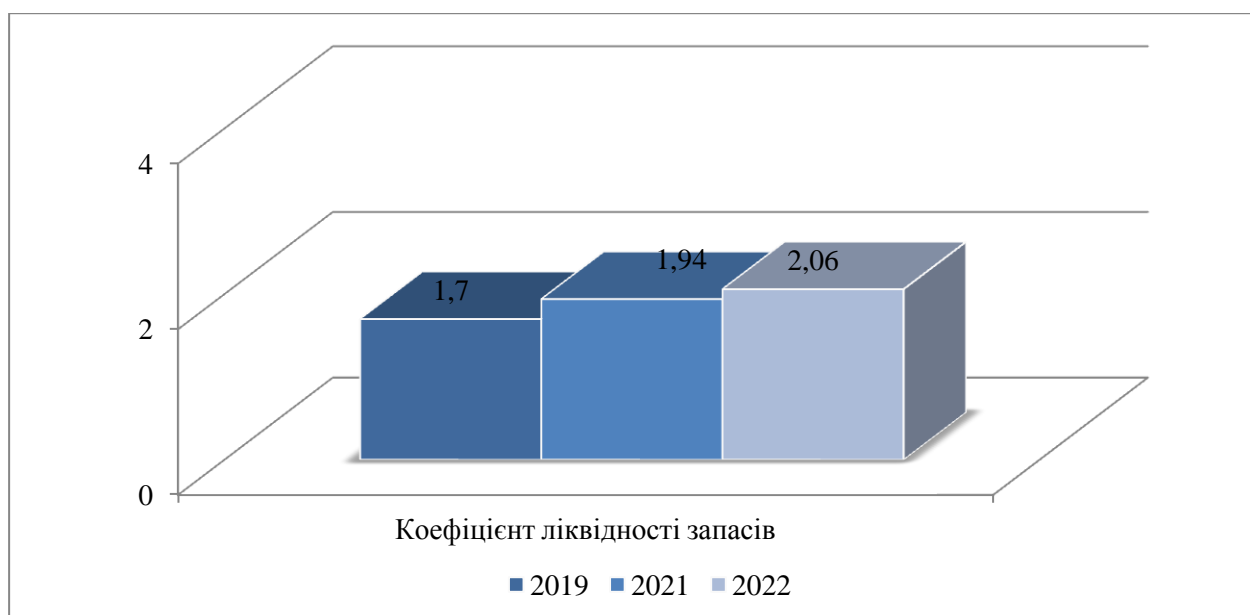


Рис.3.15 Зміна показника ліквідності запасів ТОВ «Київаеропроект» складової економічної безпеки – безпека економічних відносин

Джерело: розраховано за даними підприємства

Відповідно за темпом приросту показник також зростатиме, оскільки підприємство матиме відповідну систему знижок за вартістю матеріалів та комплектуючих у разі довгострокової співпраці з підприємством-виробником (рис).

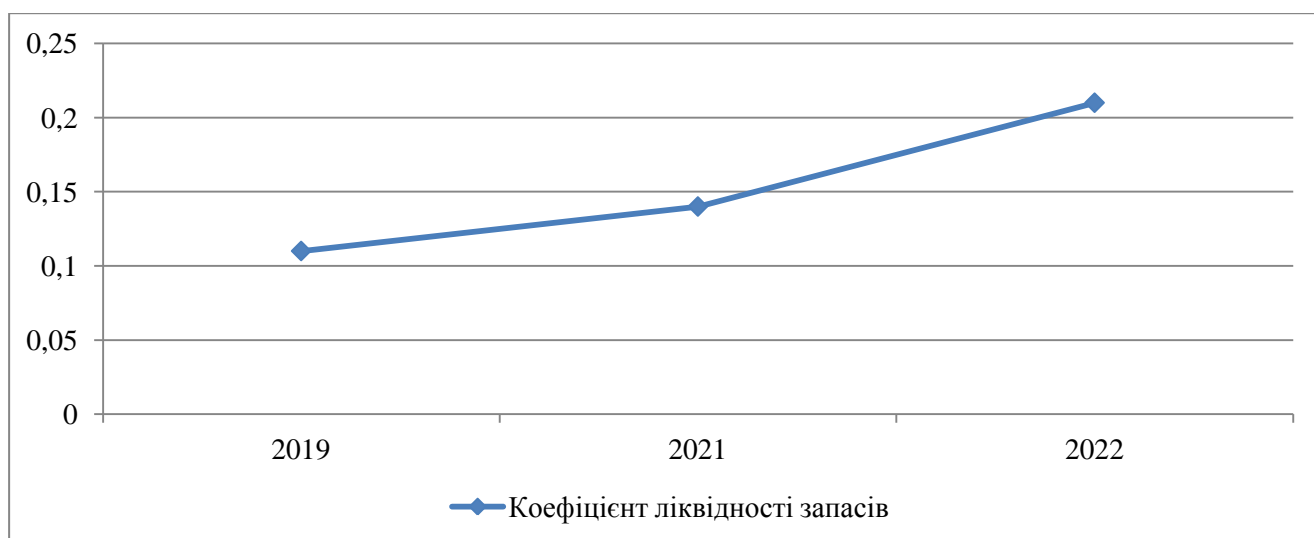


Рис.3.16 Темпи приросту (базовий) показника ліквідності запасів ТОВ «Київаеропроект» як показників складової економічної безпеки – безпека економічних відносин

Джерело: розраховано за даними підприємства

Налагодження взаємовідносин з клієнтами підприємства та запровадження певних санкцій, а також отримання нових вартісних замовлень за використання бетоноукладника дозволить підприємству збільшити дохід. Вартість додаткових замовлень на 2021 р. планується в обсязі 1350 тис. грн., на 2022 р. в обсязі 1480 млн. грн. При цьому економія витрат отримана завдяки залученню як постачальників підприємств-виробників матеріалів та конструкцій дозволить підвищити прибуток (табл.3.14).

Таблиця 3.14

Прогноз доходів та прибутку ТОВ «Київаеропроект»

№ з/п	Показник	Значення показника		
		2019	2021	2022
1.	Виручка від реалізації	13412,5	15658,7	15821,3
2.	Чистий дохід	11177,0	12527	12657
3.	Чистий прибуток	149,0	338,2	405,0

Джерело: розраховано автором

Для наочності представимо отримані результати графічно (рис.3.17)

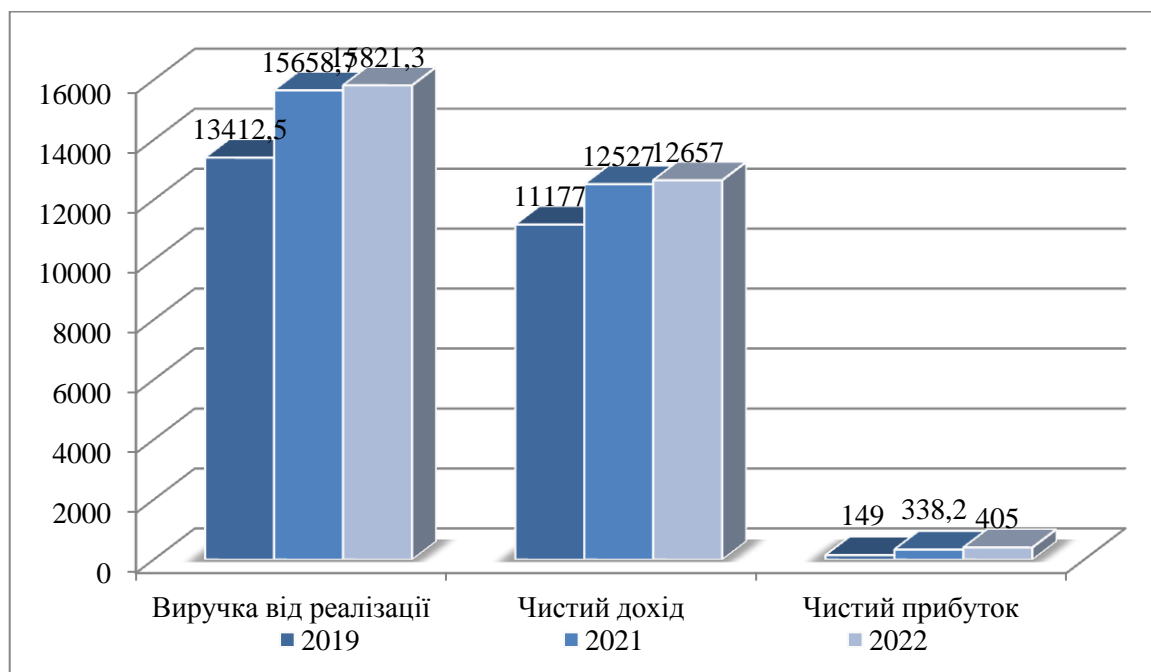


Рис.3.17 Виручка від реалізації, чистий дохід та чистий прибуток ТОВ «Київаеропроект», тис. грн

Джерело: розраховано за даними підприємства

Відповідно до наведених показників зростуть і показники, що відображають безпеку економічних відносин – рентабельність реалізованих будівельних послуг та рентабельність загальних витрат (табл.3.22)

Таблиця 3.22

Прогноз динаміки показників рентабельності ТОВ «Київаеропроект» як показників техніко-технологічної складової економічної безпеки

№ з/п	Показник	Значення показника			Темп приросту базовий	
		2019	2021	2022	2021	2022
1.	Рентабельність реалізованих будівельних послуг	1,52	2,6	3,1	0,71	1,04
2.	Рентабельність загальних витрат	1,86	3,6	4,2	0,94	1,26

Джерело: розраховано за даними підприємства

Графічно зростання показників рентабельності наведено на рис. 3.18.

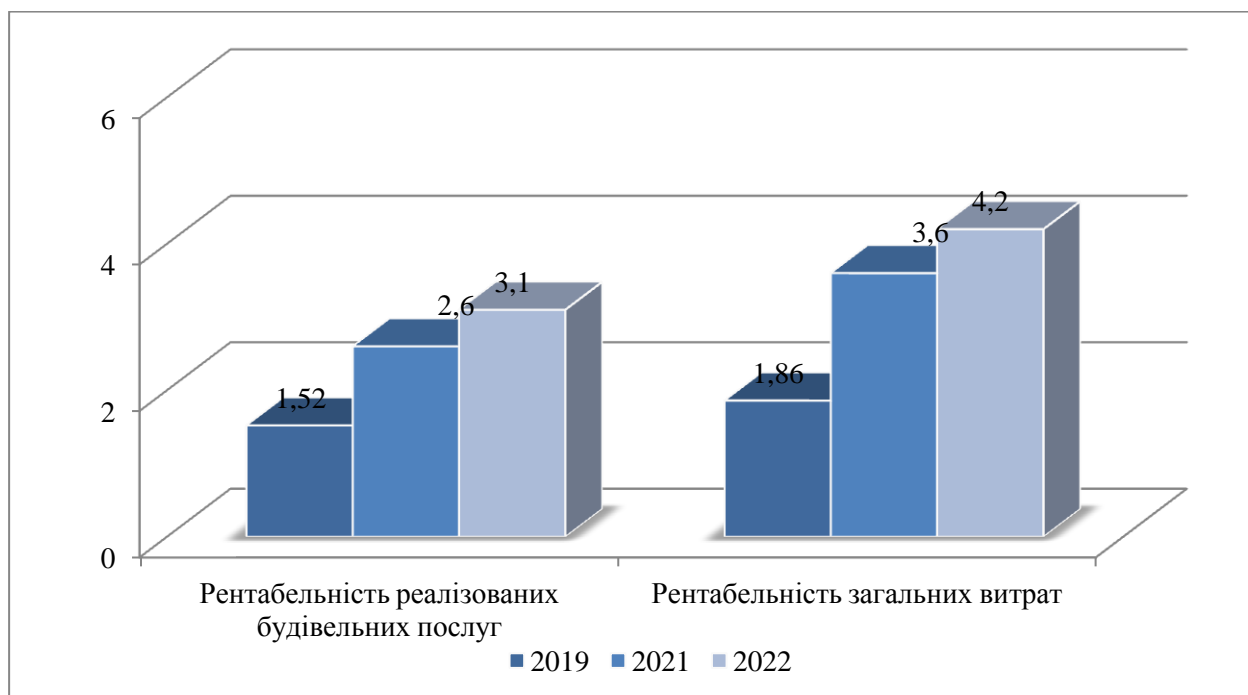


Рис.3.18 Зміна показників рентабельності ТОВ «Київаеропроект» як показників складової економічної безпеки – безпека економічних відносин

Джерело: розраховано за даними підприємства

Простежується зростання визначених показників і у динаміці (рис.3.19)

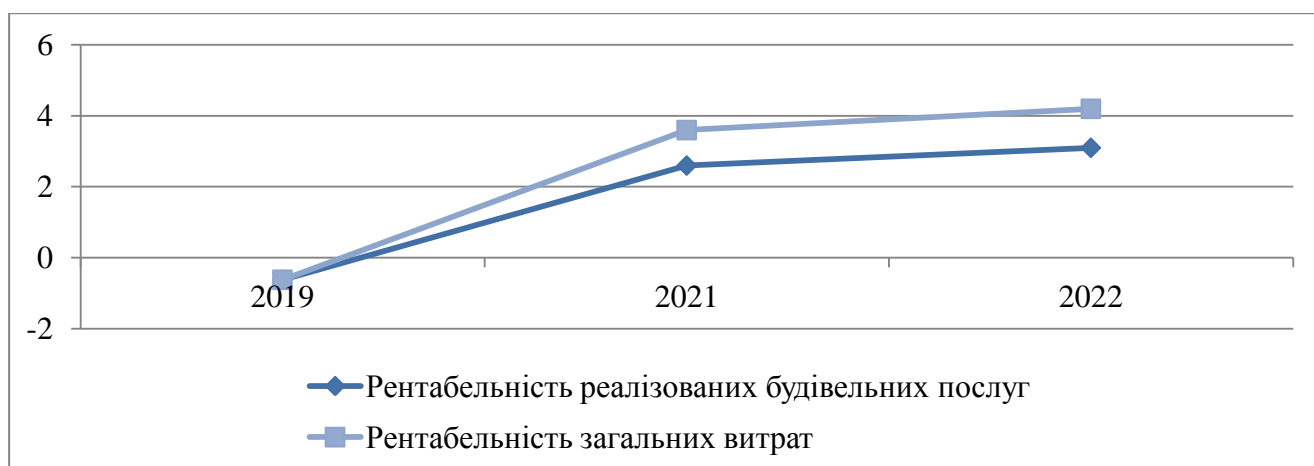


Рис. 3.19. Темп приросту (базовий) показників рентабельності ТОВ «Київаеропроект» як показників техніко-технологічної складової економічної безпеки

Джерело: розраховано за даними підприємства

Враховуючи зазначене для визначення нового рівня економічної безпеки підприємства переведемо спрогнозовані показники за шкалою бажаності харінгтона, враховуючи, що інші показники можуть залишитись незмінними. Для аналізу техніко-технологічного аналізу використаємо ті ж показники : K_o – коефіцієнт оновлення, K_v – коефіцієнт вибуття, K_z – коефіцієнт зносу, $K_{пр.}$ – коефіцієнт придатності, $K_{фд.}$ – коефіцієнт фондоддачі, $K_{фм.}$ – коефіцієнт фондомісткості, $K_{фз.}$ – коефіцієнт фондоозброєності (розраховані значення занесені в табл. 3.15–3.16).

Таблиця 3.15

Переведення показників техніко-технологічної складової економічної безпеки за шкалою бажаності Харрінгтона, 2021 р.

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності	$K_o=0,2$	$K_v=0,1$	$K_z=0,44$	$K_{пр.}=0,75$	$K_{фд.}=19,24$	$K_{фм.}=0,1$	$K_{фз.}=14,6$
		$K_{o.н.}=0,37$	$K_{v.н.}=0,19$	$K_{z.н.}=0,62$	$K_{пр.н.}=0,72$	$K_{фд.н.}=4,56$	$K_{фм.н.}=0,95$	$K_{фз.н.}=3,72$
Високий	1,00-0,8	0,5	0,5	0,1	1	5	0,05	4
Вище середнього	0,8-0,63	0,3	0,3	0,3	0,5	4	0,15	3
Середній	0,63-0,37	0,1	0,1	0,5	0,3	3	0,4	2
Нище середнього	0,37-0,2	0,03	0,03	0,8	0,2	2	0,7	1
Низький	0,2-0	0,01	0,01	1	0,1	1	1	0,1

Джерело: складено на основі [101]

Таблиця 3.16

**Переведення показників техніко-технологічної складової економічної
безпеки за шкалою бажаності Харрінгтона, 2022 р.**

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності	$K_o=0,28$	$K_{в.}=0,06$	$K_{з.}=0,35$	$K_{пр.}=0,84$	$K_{фл.}=21,36$	$K_{фм.}=0,15$	$K_{фз.}=15,8$
		$K_{o.н.}=0,55$	$K_{в.н.}=0,1$	$K_{з.н.}=0,72$	$K_{пр.н.}=0,82$	$K_{фл.н.}=5,09$	$K_{фм.н.}=0,89$	$K_{фз.н.}=4,02$
Високий	1,00-0,8	0,5	0,5	0,1	1	5	0,05	4
Вище середнього	0,8-0,63	0,3	0,3	0,3	0,5	4	0,15	3
Середній	0,63-0,37	0,1	0,1	0,5	0,3	3	0,4	2
Нище середнього	0,37-0,2	0,03	0,03	0,8	0,2	2	0,7	1
Низький	0,2-0	0,01	0,01	1	0,1	1	1	0,1

Джерело: складено на основі [101]

Для виявлення змін за складовою економічної безпеки – безпека економічних відносин переведемо ті показники, які матимуть тенденцію до зростання. Для аналізу безпеки економічних відносин, були визначені такі показники, як: $K_{л.}$ - коефіцієнт ліквідності запасів, $K_{р.р.п.}$ - коефіцієнт рентабельності реалізованих будівельних робіт та послуг, $K_{р.д.}$ - коефіцієнт рентабельності загальних витрат (табл. 3.17-3.18).

Таблиця 3.17

**Переведення показників складової економічної безпеки – безпека
економічних відносин за шкалою бажаності Харрінгтона, 2021 рік**

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності	$K_{л.}=1,94$	$K_{р.р.п.}=2,6$	$K_{р.}=3,6$
		$K_{л.н.}=0,37$	$K_{р.р.п.н.}=0,15$	$K_{р.н.}=0,23$
Високий	1,00-0,8	5	12	12
Вище середнього	0,8-0,63	2,5	9	9
Середній	0,63-0,37	1	6	6
Нище середнього	0,37-0,2	0,5	3	3
Низький	0,2-0	0,1	1	1

Джерело: складено на основі [101]

Таблиця 3.18

Переведення показників складової економічної безпеки – безпека економічних відносин за шкалою бажаності Харрінгтона, 2022 рік

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності	К _{л.} =2,06	К _{р.р.п.} =3,1	К _{р.} =4,2
		К _{л.п.} =0,78	К _{р.р.п.п.} =0,19	К _{р.п.} =0,29
Високий	1,00-0,8	2,5	12	12
Вище середнього	0,8-0,63	2	9	9
Середній	0,63-0,37	1,5	6	6
Нище середнього	0,37-0,2	1	3	3
Низький	0,2-0	0,5	1	1

Джерело: складено на основі [101]

Наступним етапом оцінки програмно-цільового управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності, є визначення вагових коефіцієнтів у межах інтегральних показників (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Вагові коефіцієнти в межах інтегральних показників

	Ранг	Ваговий коефіцієнт	2019	2021	2022
Фінансова безпека	1	0,35	0,28	0,46	0,51
Техніко-технологічна безпека	3	0,2	0,41	0,81	0,93
Безпека економічних відносин	2	0,25	0,13	0,43	0,46
Кадрова безпека	4	0,15	0,56	0,56	0,56
Інформаційна безпека	5	0,05	0,17	0,17	0,17

Джерело: складено та розраховано автором

Тепер розрахуємо інтегральні показники за період 2021-2022 рр. для ТОВ «Київаеропроєкт» (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

Інтегральні показники за період 2017-2019рр.

	2019рік	2021 рік	2022 рік
N	0,15	0,28	0,37

Джерело: складено та розраховано автором

Виходячи із результатів знаходження інтегральних показників, відобразимо це графічно (рис. 3.20).

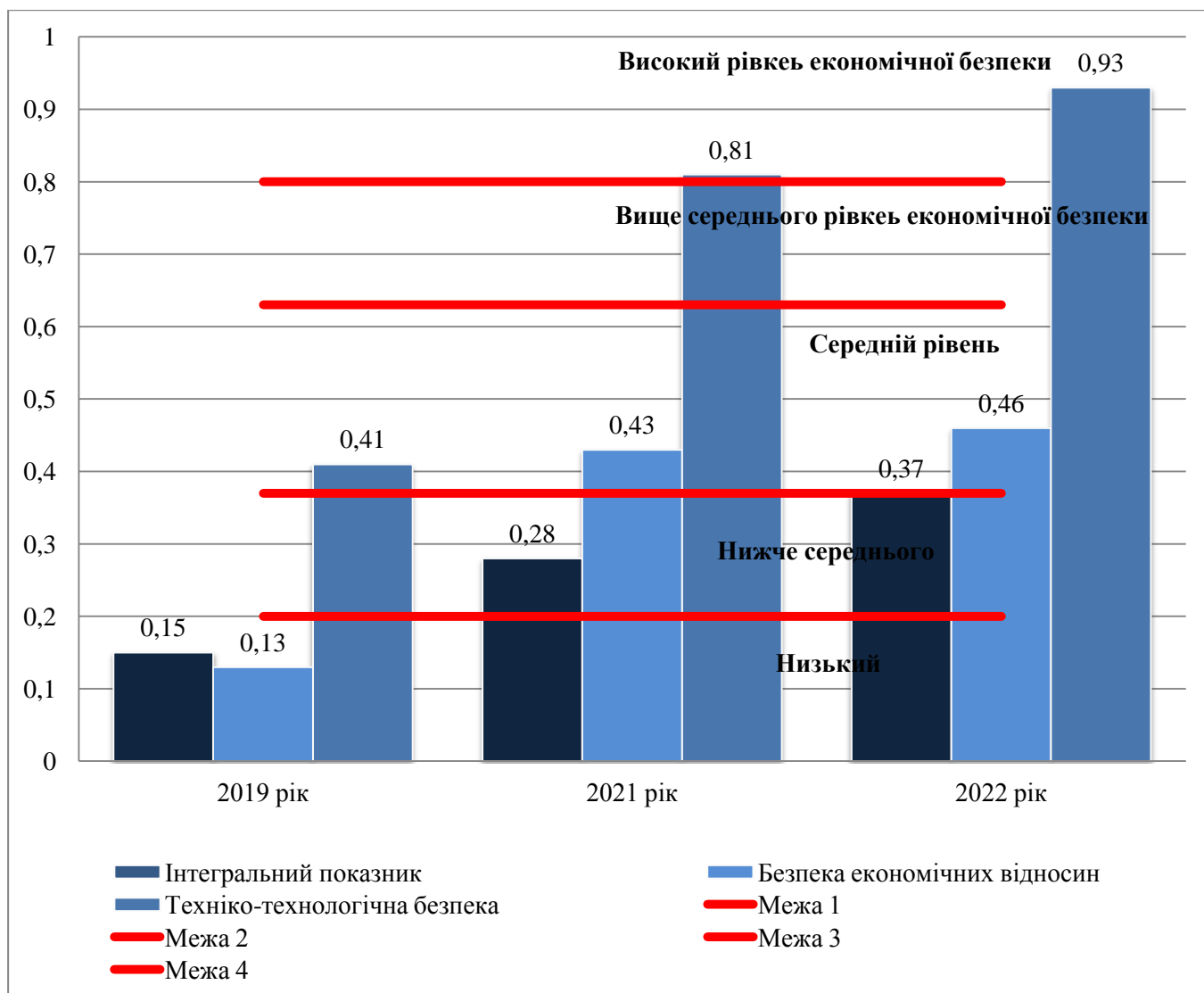


Рис. 3.20. Інтегральні показники економічної безпеки за період 2019, та прогнозні – за період 2021-2022 рр.

Джерело: складено та розраховано автором

Таким чином, можна стверджувати, що за результатами підняття рівня економічної безпеки підприємства за складовими – техніко-технологічна безпека та безпека економічних відносин, загальний її рівень збільшиться.

Висновки до розділу 3

За результатами третього розділу можна зробити такі висновки:

1. Реалізація програмно-цільового підходу в управлінні економічною безпекою має здійснюватись на інтегруванні цілей, які ставить перед собою підприємство щодо нівелювання ризиків настання несприятливих умов,

втримання позицій на ринку, утримання відповідного рівня прибутковості, наявності ресурсів та кадрового забезпечення для безперебійного функціонування та розвитку, а також спланованої програми заходів, системно вмонтованої як у повсякденну діяльність підприємства, так і таких, які забезпечать стійке функціонування у майбутньому. Відповідно до зазначеного кожна структурна складова з позиції управління економічною безпекою має мати цілі та відповідний їм комплекс програмних заходів.

2. Розроблено систему програмно-цільового управління економічною безпекою досліджуваного підприємства. Зокрема, визначено, що в управлінні фінансовою безпекою цілями та відповідними заходами їх досягнення є: утримання та підвищення чистого прибутку підприємства (ціль) – реалізація політики зниження дебіторської заборгованості, застосування передоплати (програмні заходи); підвищення рентабельності – оптимізація витрат, зниження собівартості завдяки новим технічним рішенням; зниження кредитозалежності – залучення інвесторів у діяльність підприємства, реалізація спільних партнерських проєктів; підвищення ефективності інвестицій – розподіл інвестицій між різними об'єктами вкладень, аналіз на доінвестицій фазі, введення бюджетування проєктів.

3. Розкрито цілі та програмні заходи для техніко-технологічної безпеки: забезпечення якості послуг/продукції – заміна та використання нових зносостійких та пожежостійких матеріалів, впровадження автоматизованих систем відслідковування браку, перевірка якості ресурсів; досягнення безперебійності процесу виробництва – регулярна заміна застарілого обладнання, налагодження вчасного проведення ремонтних робіт, використання лізингу, застосування комплексу «Розумна фабрика»; енергоощадливість обладнання та технологій – запровадження технологій енергоощадливості.

4. Обґрунтовано цілі та програмні заходи в управлінні інформаційною безпекою підприємства: обмеженість та нівелювання витоку інформації – впровадження систем захисту інформації; збереження комерційної таємниці, розробок та ноу-хау – укладання угод про нерозголошення таємниць з

персоналом, навчання системі інформаційної безпеки, впровадження захисту об'єктів інтелектуальної власності; захист від конкурентної розвідки – контролювання інформаційного потоку в бізнес-середовищі підприємства, відслідковування характеристик іміджу підприємства. Обґрунтовано цільові орієнтири та програмні заходи кадрової безпеки підприємства: підвищення інтелектуального потенціалу та професіоналізму – дотримання корпоративної культури, впровадження технологій навчання на базі «корпоративного університету»; ефективна кадрова політика в системі трудових відносин – урегулювання віддаленої роботи персоналу, укомплектування соціального пакету; підвищення зацікавленості персоналу у розвитку підприємства – запровадження системи участі працівників у капіталі, використання грейдування посад, конкурентної кооперації.

5. Запропоновано відповідні безпеці економічних відносин цілі та програмні заходи: підвищення ефективності взаємодії з партнерами – дотримання соціальної відповідальності; взаємопідтримка за форс мажорних обставин, контролювання якості виконання робіт підрядників, перевірка проектно-конструкторської документації; ефективна взаємодія з контрагентами – дотримання доброчесності у взаємовідносинах, вчасне та якісне виконання предмету укладених угод; ефективна взаємодія з постачальниками – контролювання якості сировини, матеріалів, комплектуючих; укладення довгострокових угод, встановлення взаємовигідних термінів постачання; дотримання доброчесності інвесторів – дотримання інвесторами обсягів та термінів інвестиційних вкладень, відстоювання порушення укладених угод у судовому порядку, стягнення збитків у разі порушення умов інвестиційних контрактів.

6. На основі представленої системи цілей та заходів програмно-цільового підходу, було сформовано програму їх реалізації за ключовими проблемними складовими: техніко-технологічною та безпекою економічних відносин. З метою підвищення економічної безпеки за програмою «Ефективна взаємодія з контрагентами» запропоновано формування стандарту оцінювання контрагентів, розроблення системи та регламенту здійснення моніторингу

діяльності підприємств-замовників, розроблення та формування реєстру замовників, прийняття рішень за окремими підприємствами замовниками щодо штрафних санкцій. Розраховано та визначено переваги від запропонованої програми.

7. Сформовано програму заходів «Ефективна взаємодія з постачальниками», яка передбачає орієнтацію на виробників бетону та залізобетонних конструкцій замість використання посередників. Розраховано та доведено економію витрат у разі досягнення цілей. Визначено, що така програма забезпечить економію витрат завдяки переходу до нової системи постачання матеріалів та конструкцій за зміни постачальника.

8. Основою програми заходів «Забезпечення якості будівельних робіт завдяки оновленню основних засобів» визначено залучення обладнання на підприємство завдяки лізингу. Використання бетоноукладчика, узятим у лізинг дозволить підприємству оптимізувати роботу, надасть можливість знизити рівень небезпеки її виконання та підвищить економічні показники з використання основних засобів.

9. Доведено, що кожна з запропонованих програм є ефективною для підприємства з позиції забезпечення економічної стійкості. Зокрема за програмою підвищення техніко-технологічної безпеки матимуть місце зростання коефіцієнтів оновлення та придатності основних засобів, фондоддачі та фондомісткості. За програмами підвищення рівня безпеки економічних відносин зростатимуть показники коефіцієнтів ліквідності запасів, рентабельність реалізованих будівельних послуг та рентабельність загальних витрат. Доведено, що загалом матиме місце збільшення виручки від реалізації, чистого доходу та чистого прибутку.

10. Розраховано та доведено, що запропонований програмно-цільове управління та комплекс заходів з підвищення безпеки за проблемними складовими – техніко-технологічною безпекою та безпекою економічних відносин у загальному вплине на зростання рівня інтегрального показника, який у 2021 р. матиме рівень 0,28, а у 2022 – 0,37, порівняно з 2019 р. – 0,15.

ВИСНОВКИ

1. Застосування програмно-цільового підходу до управління підприємством не тільки формує модель управління підприємством, але й визначає концепцію програмно-цільового управління економічною безпекою підприємства. Цей підхід дозволяє отримати чіткі критерії оцінки управлінських рішень і правильно визначати пріоритети, що зазвичай є суттєвою проблемою при контролі діяльності підприємства, а також уникати неякісних показників при оцінці результативності діяльності.

2. Програмно-цільовий підхід управління при забезпеченні економічної безпеки підприємства застосовується у процесі розробки та реалізації цільової комплексної програми забезпечення економічної безпеки, що представляє собою комплекс заходів для досягнення поставлених цілей. Обґрунтовано, що за поєднання встановлених цілей економічної безпеки та програм їх досягнення формується програмно-цільовий підхід до управління нею. Визначено, що програмно-цільовий підхід є підходом, що враховує причинно-наслідкові зв'язки реалізації певних економічних та управлінських дій та реалізується на основі досягнення встановлених цілей, шляхом виконання комплексу логічно-упорядкованих у програму заходів.

3. Визначено, що нестабільність та мінливість зовнішнього середовища утворює певні зовнішні загрози, які виникають за межами підприємства і не пов'язані з їх безпосередньою діяльністю. Як правило, це така зміна зовнішнього середовища, яке може завдати підприємству досить істотної шкоди. З метою визначення несприятливих загроз зовнішнього середовища, яке характеризується невизначеністю, було сформовано SWOT-аналіз. ТОВ «Київаеропроєкт». Зокрема до таких загроз віднесено Підвищення цін на матеріали, загострення конкуренції (лобіювання конкурентів), відсутність висококваліфікованих спеціалістів, спад економіки країни, зміна технологічних умов в будівництві авіаційної інфраструктури. При цьому слабкими сторонами підприємства визнано високий знос обладнання; слабкий захист від зовнішніх загроз, високі виробничі витрати;

слабодосліджена диверсифікація діяльності; неповна завантаженість. Перспективами розвитку, що уособлюють взаємоперспективність можливостей та сильних сторін, встановлено: інвестування в технологічне обладнання; збільшення обсягів будівництва та послуг з обслуговування аеродромів; вдосконалення науково-технічної бази. Проте підприємство має і обмеження розвитку: обмежена можливість залучення інвестицій і кредитів; відсутність програми із запобігання зовнішнім загрозам; високий рівень технологічного зносу.

4. Згідно проведеного аналізу можна стверджувати, що за фінансовою складовою підприємство має позитивні результати, проте не за усіма показниками. Це може свідчити про певне зростання собівартості послуг, що дійсно відбулося на підприємстві, враховуючи підвищення комунальних платежів та електроенергії. Особливо під час монтажних робіт та будівельної діяльності щодо зварювання конструкцій має місце зростання витрат на роботи через зростання вартості електроенергії. Зросли у ціні і відповідні будівельні матеріали. Вагомою необхідністю підприємства, що займається будівництвом є відслідковування матеріально технічного рівня, оскільки це і якість робіт та послуг, які впливають на імідж підприємства. протягом трьох років підприємство не виводило з обороту обладнання та інвентар. Згідно аналізу отриманих результатів підприємство має дещо негативну тенденцію до зниження рентабельності загальних витрат та реалізованих будівельних послуг, що пов'язано зі зниженням рівня чистого прибутку та зростанням витрат.

5. Ураховуючи те, що на підприємстві планується впровадження програмно-цільового підходу до управління економічною безпекою, оцінювання її рівня варто здійснити за допомогою відповідного методу. Цим методом може стати шкала бажаності Харрінгтона. Після проведення аналізу зрозуміло, що найкращу позицію займає «кадрова безпека», яка відображає позитивні результати. Найризикованішими є такі сфери як: «безпеки економічних відносин», «техніко-технологічної безпеки», «фінансова безпека». «Інформаційна безпека» немає значних зрушень.

6. До основних напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства можна віднести: Встановлення наявного стану рівня економічної безпеки; виявлення проблемних зон економічної безпеки, встановлення цілей складових економічної безпеки, розробка програмних заходів, формування програми заходів, розробка програми та календарних планів виконання, визначення виконавців програмних заходів, реалізація програми підвищення економічної безпеки.

7. Визначено, що в управлінні фінансовою безпекою цілями та відповідними заходами їх досягнення є: утримання та підвищення чистого прибутку підприємства (ціль) – реалізація політики зниження дебіторської заборгованості, застосування передоплати (програмні заходи); підвищення рентабельності – оптимізація витрат, зниження собівартості завдяки новим технічним рішенням; зниження кредитозалежності – залучення інвесторів у діяльність підприємства, реалізація спільних партнерських проектів; підвищення ефективності інвестицій – розподіл інвестицій між різними об'єктами вкладень, аналіз на доінвестиційній фазі, введення бюджетування проектів. Розкрито цілі та програмні заходи для техніко-технологічної безпеки: забезпечення якості послуг/продукції – заміна та використання нових зносостійких та пожежостійких матеріалів, впровадження автоматизованих систем відслідковування браку, перевірка якості ресурсів; досягнення безперебійності процесу виробництва – регулярна заміна застарілого обладнання, налагодження вчасного проведення ремонтних робіт, використання лізингу, застосування комплексу «Розумна фабрика»; енергоощадливість обладнання та технологій – запровадження технологій енергоощадливості.

8. Обґрунтовано цілі та програмні заходи в управлінні інформаційною безпекою підприємства: обмеженість та нівелювання витоку інформації – впровадження систем захисту інформації; збереження комерційної таємниці, розробок та ноу-хау – укладання угод про нерозголошення таємниць з персоналом, навчання системі інформаційної безпеки, впровадження захисту об'єктів інтелектуальної власності; захист від конкурентної розвідки –

контролювання інформаційного потоку в бізнес-середовищі підприємства, відслідковування характеристик іміджу підприємства. Обґрунтовано цільові орієнтири та програмні заходи кадрової безпеки підприємства: підвищення інтелектуального потенціалу та професіоналізму – дотримання корпоративної культури, впровадження технологій навчання на базі «корпоративного університету»; ефективна кадрова політика в системі трудових відносин – урегулювання віддаленої роботи персоналу, укомплектування соціального пакету; підвищення зацікавленості персоналу у розвитку підприємства – запровадження системи участі працівників у капіталі, використання грейдування посад, конкурентної кооперації.

9. Запропоновано відповідні цілі та програмні заходи безпеки економічних відносин: підвищення ефективності взаємодії з партнерами – дотримання соціальної відповідальності; взаємопідтримка за форс мажорних обставин, контролювання якості виконання робіт підрядників, перевірка проектно-конструкторської документації; ефективна взаємодія з контрагентами – дотримання доброчесності у взаємовідносинах, вчасне та якісне виконання предмету укладених угод; ефективна взаємодія з постачальниками – контролювання якості сировини, матеріалів, комплектуючих; укладення довгострокових угод, встановлення взаємовигідних термінів постачання; дотримання доброчесності інвесторів – дотримання інвесторами обсягів та термінів інвестиційних вкладень, відстоювання порушення укладених угод у судовому порядку, стягнення збитків у разі порушення умов інвестиційних контрактів.

10. На основі представленої системи цілей та заходів програмно-цільового підходу, було сформовано програму їх реалізації за ключовими проблемними складовими: техніко-технологічною та безпекою економічних відносин. Зокрема розроблено програму заходів «Ефективна взаємодія з контрагентами» з реалізації цілей досягнення вищого рівня економічної безпеки за безпекою економічних відносин. Її реалізація передбачає формування додаткового резерву поповнення виручки від реалізації продукції. Здійснити це можна на основі покращення платіжно-розрахункової дисципліни щодо розрахунків

з клієнтами-замовниками будівельних робіт, що включає сформовану систему штрафних санкцій та пропозиції щодо ранжування клієнтів відповідно до цього. Розраховано та доведено економічну ефективність заходів на основі збільшення доходу.

11. Для підвищення матеріаломісткості і собівартості будівельних робіт, які пов'язані з недобросовісними відносинами з рядом постачальників матеріалів та конструкцій сформовано програму заходів «Ефективна взаємодія з постачальниками», яка передбачає орієнтацію на виробників бетону та залізобетонних конструкцій замість використання посередників. Розраховано та доведено економію витрат у разі досягнення цілей. Для підвищення рівня техніко-технологічної безпеки сформовано програму заходів «Забезпечення якості будівельних робіт завдяки оновленню основних засобів». Така програма передбачає узяття обладнання для укладки бетону у лізинг. Розраховано та обґрунтовано лізингові платежі. Доведено, що кожна з запропонованих програм є ефективно для підприємства з позиції забезпечення економічної стійкості. Зокрема за програмою підвищення техніко-технологічної безпеки матимуть місце зростання коефіцієнтів оновлення та придатності основних засобів, фондівіддачі та фондомісткості. За програмами підвищення рівня безпеки економічних відносин зростатимуть показники коефіцієнтів ліквідності запасів, рентабельність реалізованих будівельних послуг та рентабельність загальних витрат. Загалом матиме місце збільшення виручки від реалізації, чистого доходу та чистого прибутку.

12. Загалом можна стверджувати, що запропонована система програмно-цільового управління економічною стійкістю є економічно доцільною для підприємства. Це свідчить з проведених розрахунків прогнозу за тими економічними показниками діяльності підприємства, які зростатимуть завдяки запропонованим заходам. Зокрема реалізація програми підвищення техніко-технологічної безпеки забезпечить зростання коефіцієнтів оновлення та придатності основних засобів, фондівіддачі та фондомісткості. Це вплине не тільки на загальноекономічний рівень підприємства, але й забезпечить зростання

комплексного показника протягом 2021-2022 рр. з 0,81 до 0,93, на відміну від його рівня 0,41 у 2019 р. За програмами підвищення рівня безпеки економічних відносин зростатимуть показники коефіцієнтів ліквідності запасів, рентабельність реалізованих будівельних послуг та рентабельність загальних витрат. Це забезпечить зростання рівня безпеки до 0,43 та 0,46 у 2021-2022 р. Таке зростання не є таким значним як за техніко-технологічною складовою в силу невизначеності, присутньої у взаємодії з новими приватними клієнтами. Проте у комплексі ці зростання призведуть до зростання рівня інтегрального показника, який у 2021 р. матиме рівень 0,28, а у 2022 – 0,37, порівняно з 2019 р. – 0,15.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов, Л.К., Азарова Т.В. Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації. Кіровоград: ІСКМ, 2010. 100 с.
2. Азаренкова Г.М. Фінанси підприємств: навч. посіб. для самост. вивч. дисц. / Г.М. Азаренкова, Т.М. Журавель, Р.М. Михайленко. – [2-ге вид., випр. і доп.]. К.: Знання-Прес, 2006. 287 с.
3. Акмаєв А.І., В.О. Жуков Ресурсно-відтворювальний підхід до оцінки економічної безпеки підприємств. *Вісник СНУ ім. В.Даля*. 2004. №10, ч.1. С. 161-165.
4. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства: навч. посібник / [В.П. Шило, Н.І. Верхоглядова, С.Б. Ільїна та ін.]. К.: Кондор, 2007. 240 с.
5. Андросчук Г.А., Крайнев П.П., Андросчук Г.А.. Экономическая безопасность предприятия: защита коммерческой тайны: монографія. К.: Издательский Дом «Ин Юре», 2000. 400 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление [под ред. Л. И. Евенко; сокр.пер. с англ.]. М.: Экономика, 1999. 520 с.
7. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
8. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / [Т.С. Клебанова, О.М. Бондар, О.В. Мозенков та ін.; за ред. О.В. Мозенкова]. Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2003. 272 с.
9. Баранкевич М.М. Елементи теорії прийняття рішень: методичні розробки. Львів: ЛДУ, 2000. 20 с.
10. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 759 с.
11. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. [2-е изд., стер.]. К.: Эльга, 2009. 776 с.

12. Богомолов В.А. Экономическая безопасность: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 303 с.
13. Бондаренко О.М. Оцінка економічної безпеки авіакомпанії: автореф. дис. канд.екон.наук: 08.07.04 ; Нац. авіац. ун-т. К., 2004. 19 с.
14. Бугайко Д.О., Харазішвілі Ю.М. Теоретичні засади стратегічного управління безпекою авіаційної галузі у контексті забезпечення сталого розвитку національної економіки. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 166-175.
15. Василенко Л.П., Гут Л.В.. Фінанси підприємства: навч. посібник Ч. 2:.. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2005. 239 с.
16. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 386 с.
17. Васильців Т.Г., Волошин В.І., Гуменюк А.М. Пріоритети та засоби зміцнення економічної безпеки малого і середнього підприємництва: монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. 248 с.
18. Васильчак С.В., Жидяк О.Р. Розвиток аграрної економіки як основа продовольчої безпеки країни. Економічна безпека і проблеми господарсько-політичної трансформації соціально-економічних систем. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. 407 с.
19. Ващекин Н.П., Далиев М.И., Урсул А.Д.. Безопасность предпринимательской деятельности. М.: Экономика, 2002. 336 с.
20. Величко В.В. Економіка підприємства: конспект лекцій. Харків: ХНАМГ, 2004. 114 с.
21. Вечканов Г.С. Экономическая безопасность: учеб. СПб.: Питер, 2007. 384 с.
22. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 408 с.
23. Воропай В.А. Аналіз методичних підходів оцінки стану і рівня забезпечення системи економічної безпеки підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 257. С. 190-195.
24. Гавриш В.А. Практическое пособие по защите коммерческой тайны.

- Симферополь: Таврида, 1994. 153 с.
25. Герасимчук З.В., Вавдіюк Н.С., Герасимчук З.В. Економічна безпека регіону: діагностика та механізм забезпечення: монографія. Луцьк: Надстир'я, 2006. 244 с.
 26. Гелей Л.О. Деякі підходи до операційного аудиту торговельних підприємств. *«Глобальні та національні проблеми економіки»*. Електронне наукове фахове видання. 2015. № 5. С. 980-983
 27. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищих навчальних закладів. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.
 28. Грицюк Н.А. Методичні підходи до обґрунтування індикаторів оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Проблеми науки*. 2008. № 6. С. 31–35.
 29. Грунин О. А., Грунин С.О. Экономическая безопасность организации. СПб.: Питер, 2002. 180 с.
 30. Губський Б.В. Економічна безпека України: методологія виміру, стан і стратегія забезпечення: монографія. К.: ДП «Укрархбудінформ», 2001. 122 с.
 31. Дем'яненко Г.Є. Економічна безпека торговельного підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг»; [Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського]. Донецьк, 2003. 18 с.
 32. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети / [В.Є. Воротін, В.С. Куйбіда, Е.М. Лібанова та ін.; під ред. З.С. Варналія]. К.: НІСД, 2007. 820 с.
 33. Держкомстат України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ> (дата звернення: 25.05.2020)
 34. Деружинский В.А., Деружинский В.В. Основы коммерческой тайны: Практическое пособие для предпринимателя. Минск, 1994. 214 с.
 35. Дєєва Н.М., Дедіков О.І. Фінансовий аналіз: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 328 с.
 36. Донець Л.І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства: навч. посібник К.: ЦУЛ, 2008. 240 с.
 37. Дорога на полвека. Оборудование для укладки бетона. Журнал «Основные

- средства». URL: <https://os1.ru/article/7910-oborudovanie-dlya-ukladki-betona-doroga-na-polveka>
38. Дранко О.И. Финансовый менеджмент: Технология управления финансами предприятия: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 351 с.
 39. Дубель В.М. Обеспечение экономической безопасности Украины в условиях многовекторного развития. *Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сб. науч. трудов*. Донецк: ДонНУ, 2007. С. 1680-1688.
 40. Дячков Д.В. Методичні підходи до оцінки інформаційної безпеки підприємства. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/>
 41. Економіка підприємства: підруч. / [М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко та ін.; за заг. ред. С.Ф. Покропивного]. [2-ге вид., перероб. та доп.]. К.: КНЕУ, 2000. 528 с.
 42. Економіка підприємства: теорія і практикум: навч. посіб. / [Блонська В.І., Васильців Т.Г., Гринкевич С.С. та ін.; за ред. Міценко Н.Г., Ященко О.І.] Львів: «Магнолія 2006», 2008. 688 с.
 43. Економічна безпека в Україні: держави, фірми, особи: навч. посібник / Н.Й. Реверчук, Я.Й. Малик, І.І. Кульчицький, С.К. Реверчук; Львів: ЛФ МАУП, 2000. 192 с.
 44. Економічна безпека: навч. посіб. К.: Знання, 2009. 647 с.
 45. Економічний аналіз: навч. посібник / М.А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатов; [за ред. М. Г. Чумаченка]. К.: КНЕУ, 2001. 540 с.
 46. Євдокимов Ф.І., Мізіна О.В., Бородіна О.О. Узагальнююча оцінка фінансової складової рівня економічної безпеки підприємства. *Економічні праці ДонНТУ*. 2002. Вип. 47. С. 6-12. (Серія економічна).
 47. Єлейко В.І. Основи економетрії. У 2ч. Ч.1. Львів: ТзОВ «Марка ЛТД», 1995. 192 с.
 48. Єріна А.М. Статистичне моделювання та прогнозування: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 170 с.
 49. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні

- загрози, стратегія забезпечення. К.: КНЕУ, 2001. 308 с.
50. Єфімова Г.В., Марущак С.М. Планування безпечного розвитку підприємства на основі результатів діагностики рівня його економічної безпеки. Економіка: реалії часу. 2013. № 3(8). С. 43-49 URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/ No3/43-49.pdf>.
 51. Захаров О.І., Пригунов П.Я. Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності: навч. посібник. К.: КНТ, 2008. 257 с.
 52. Здрок В.В. Прикладна економетрика. Симультаивні моделі: навч. посібник. Ч.1. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2004. 112 с.
 53. Зубко Т.Л. Методика визначення економічної безпеки підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. №2 (16). С. 69–76.
 54. Іванюта Т.М., Заїчковський А.О. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
 55. Інформація про підприємство ТОВ «Київаеропроєкт». URL: Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35123416/
 56. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посібник. К.: Атіка, 2005. 432 с.
 57. Каркавчук В.В. Аналіз системи фінансової безпеки підприємства. *Вісник Львівського національного університету*. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2007. Вип. 38. С. 90-94.
 58. Каркавчук В.В. Економетричне моделювання динаміки рівня фінансової безпеки підприємства. *Вісник Львівського національного університету – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. І.Франка*. 2008. Вип. 40. С. 124-129
 59. Кизим Н.А., Благун И.С., Копчак Ю.С.. Оценка и прогнозирование неплатежеспособности предприятий: монография, Х.: Издательский дом ИНЖЕК, 2004. 144 с.
 60. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. К.: Знання, 2006. 366 с.
 61. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. К.: Академвидав, 2007.320 с.
 62. Клебанова Т.С., Сергиенко Е.А. Модели оценки, анализа и прогнозирования

- экономической безопасности предприятия. *Бизнес Информ.* Харьков: Издательский дом «ИНЖЕК», 2006. № 8(326). С. 65–72.
63. Кобилецький В.Р. Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття). *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»* URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya>
 64. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К.: Знання, 2005. 485 с.
 65. Ковальов Д., Плетнікова І. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка України*. 2000. № 4. С. 35-40.
 66. Косова Т.Д. Організація і методика економічного аналізу: навч. посібник / Т.Д. Косова, П.М. Сухарев, Л.О. Ващенко, І.В. Гречина, Н.Е. Деєва; (за заг. ред проф. Т.Д. Косової) К.: Центр учбової літератури, 2012. 528с.
 67. Кривов'язюк І.В. Інноваційний підхід до оцінювання безпечності функціонування промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №3(141). С.83-95
 68. Крупчатніков О.С., Прохорова В.В. Прогнозування банкрутства як складова антикризового фінансового управління. *Економічний простір: зб. наук. праць*. 2009. № 23/2. С. 103-109.
 69. Лазаренко В.И., Филипенко Т.В. Правовое обеспечение экономической безопасности предприятий: монографія. Донецк: Донецкий юридический институт ЛГУВД, 2007. 192 с.
 70. Лещук, Г.В. Економічна безпека підприємства: інвестиційний вимір. *Економічний аналіз: зб. наук. Праць*. 2014. Том 15. № 3. С. 64-71.
 71. Лук'яненко І.Г., Краснікова Л.І. Економетрика: підручник. К.: Товариство «Знання», КОО, 1998. 494 с.
 72. Малахова А. Програмно-цільові аспекти планування й управління виробництвом. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_12\(3\)__56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_12(3)__56) (дата звернення. 30.05.2020)
 73. Механизмы управления экономической безопасностью / Ю.Г. Лысенко, С.Г.

- Мищенко, Р.А. Руденький, А.А. Спиридонов. Донецк: ДонНУ, 2002. 178 с.
74. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1999. 132 с.
 75. Мікроекономічне моделювання і інформаційні технології / О.О. Бакаєв, В.І. Гриценко, Л.І. Бажан, Л.О. Бакаєв. К.: Наукова думка, 2003. 184 с.
 76. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник. [2-ге вид., перероб. та доп.]. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 472 с.
 77. Науменкова С.В., Міщенко С.В Ринок фінансових послуг: Навч. посіб. К., 2010. 532 с.
 78. Овчаренко Д. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України Електронний ресурс: наукова стаття. Траектория науки. 2015. № 1. URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article>
 79. Одинцов А.А. Защита предпринимательства: экономическая и информационная безопасность: учеб. пособие. М.: Международные отношения, 2003. – 325 с.
 80. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб. / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін. К.: Правова єдність, 2009. 544 с.
 81. Пащенко, О.П. Цільовий підхід в управлінні підприємствами: суть, особливості та значення. *Вісник ЖДТУ*. 2010. №1(51). С. 54-59.
 82. ПБО 11. «Зобов'язання» Вісник фіскальної служби України. 2018. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100009275-pbo-16-vitrati>
 83. Писарюк С.Н. Управление конкурентоспособностью предпринимательской деятельности на базе программно-целевого подхода. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №3 (Т.1). С. 150-153.
 84. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16. «Витрати». Вісник фіскальної служби України. 2018. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100009275-pbo-16-vitrati>
 85. Предборський В.А. Економічна безпека держави: монографія. К.: Кондор, 2005. 391 с.

86. Присенко Г.В., Равікович Є.І. Прогнозування соціально-економічних процесів : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 378 с.
87. Райзберг, Б.А., Лобко А.Г. Программно-целевое планирование и управление. М.: ИНФРА-М, 2002. 428 с.
88. Раздина Е.В. Коммерческая информация и экономическая безопасность предприятия. К.: Бизнесинформ, 2000. 344 с.
89. Романюк, С.О. Програмно-цільове управління інноваційною діяльністю на автотранспортних підприємствах URL: http://www.rusnauka.com/26_NII_2009/Tecnic/52119.doc.htm (дата звернення 02.06.2020)
90. Шенда А.В., Голованенко М.В. Загрози в підприємництві: оцінювання та управління: навч.посіб. [за ред.. А.В. Шегди.] К.: Знання, 2008. 271 с.
91. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
92. Сухоруков А.І. Сучасні проблеми фінансової безпеки України: монографія. К.: НІПМБ, 2004. 117 с.
93. Фінанси підприємств: підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.; кер. кол. авт. і наук. ред. А.М. Поддєрьогін. К.: КНЕУ, 2004. 546 с.
94. Фінансовий лізинг. URL: <https://studfile.net/preview/2399188/>
95. Цигилик І.І., Кропельницька С.О., Мозіль О.І. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр початкової літератури, 2004. 123 с.
96. Шершньова, З. Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_1/140-144.pdf (дата звернення: 13.07.2020).
97. Шиян Д.В., Строченко Н.І. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник. К.: А.С.К., 2003. 240 с.
98. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія. К.: Книжкове вид-во Національного авіаційного університету, 2007. 435 с.

99. Шпанковська Н.Г., Костанецький В.В., Котенко Н.О. Особливості методичного підходу до внутрішнього аналізу економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 146-150.
100. Шуршин В.О. Стратегічні напрямки забезпечення економічної безпеки країни: національний та регіональний рівень. *Науковотехнічний збірник «Коммунальное хозяйство городов»*. 2009. Вип. 83. С. 136–142
101. Шутяк Ю.В. Використання функції бажаності для оцінки економічної безпеки підприємства. *Наукові студії*. Випуск 7. С.147-154.
102. Югас, Е.Ф., Ревть Ю.І., Бугір Л.М. Цільові комплексні програми в системі стратегічного планування. *Наук. вісник Ужгор. ун-ту*. 2009. №27. С. 150-154.
103. Resolution adopted by the General Assembly (UN) on 25 September 2015 A/RES/70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf (дата звернення: 04.04.2020)
104. Global Aviation Safety Plan for 2020-2022. ICAO. 137 p. Режим доступу: https://www.icao.int/meetings/anconf13/documents/doc_10004_gasp_2020_2022_edition.pdf [Global Air Navigation Plan (Doc 9750). (2016). 5th edition. Montreal ICAO. 142 p. URL: <https://www.icao.int/airnavigation/documents/ganp-2016-interactive.pdf> (дата звернення: 08.07.2020)]